Coperta: FLORIN IONESCU

CĂTĂLIN ZAMFIR

Un sociolog despre: MUNCĂ ȘI SATISFACȚIE





1980

Editura politică
BUCUREȘTI

Soției mele,
care mi-a sugerat ideea de a scrie această carte

Introducere

Lucrarea de față se întemeiază pe o adîncă convingere a autorului. Și anume: întreprinderile intră în momentul actual într-o nouă fază de dezvoltare, caracterizată prin profunde transformări nu numai de natură tehnologică, dar și umană. Industrializarea capitalistă a produs o schimbare extrem de rapidă, dar dezechilibrată a sistemelor productive. Ele s-au dezvoltat uluitor din punctul de vedere al tehnologiei utilizate, al instrumentelor. Tehnica de acțiune a fost înalt raționalizată. S-a investit un cuantum imens de știință. Aspectul uman al muncii a primit însă o atenție mult mai redusă. Desigur că întreprinderile actuale sînt și din punct de vedere uman foarte diferite de cele de acum un secol, sau chiar de cele de acum cîteva decenii. Schimbările de ordin uman care au avut loc au fost însă mai mult *consecințe* neintenționate, neplanificate ale schimbărilor tehnologice. S-ar putea spune că sistemul productiv actual are de înfruntat unul dintre cele mai acute dezechilibre pe care le-a cunoscut vreodată: decalajul dramatic dintre caracterul înalt raționalizat al instrumentului de acțiune, al tehnologiei, pe de o parte, și, pe de altă parte, caracterul încă

rudimentar, tradițional al organizării umane. Științele naturii au dus la rezultate spectaculoase prin convertirea lor în tehnologie. Este rîndul științelor sociale și umane să-și găsească aplicații tot mai eficiente în organizarea muncii.

Acest raționament ne face să credem că întreprinderile deceniilor viitoare vor arăta cu totul diferit de cele prezente nu numai prin tehnologia pe care o vor utiliza, dar și prin aspectul lor social și uman. Sociologia și psihologia vor deveni și ele „ingineri", contribuind alături de științele naturii la perfecționarea procesului productiv.

Sistemul capitalist a mizat pe tehnică, neputînd utiliza într-un mod eficient factorul uman. Constrîngerea economică a fost mult timp unica modalitate de acțiune asupra omului ca participant la activitatea productivă. O asemenea orientare a dus inevitabil la o subdezvoltare a culturii muncii. Țările socialiste, deși cu noi posibilități de organizare socială și umană a muncii, au fost nevoite, de la început, să facă față subdezvoltării atît tehnice, cît și sociale în sfera organizării producției. Socialismul însă a pus bazele unei noi culturi a muncii, ale unor noi principii de organizare socială și umană. O revoluție în acest domeniu este însă de durată. Timpul ei de maturizare este incomparabil mai lung decît cel al revoluției politice și chiar al celei tehnologice.

Țara noastră intră într-o nouă fază a dezvoltării sale social-economice și culturale, pe baza acumulărilor de pînă acum. La Conferința Națională a Partidului Comunist Român din decembrie 1977, tovarășul Nicolae Ceaușescu exprimă acest lucru în termeni limpezi : este nevoie să se treacă, în toate domeniile, la o nouă calitate, iar în raportul prezentat la Congresul al XII-lea al P.C.R. apreciază că orientarea de bază a dezvoltării sociale din următorii ani o constituie „afirmarea revoluției tehnico-științifice în toate domeniile de activitate, creșterea rolului științei în modernizarea economiei naționale, a întregii vieți sociale". Revoluția științifică și tehnică, conjugîndu-și efectele cu logica maturizării și dezvoltării societății socialiste, impune nu numai o nouă tehnologie, dar și noi forme sociale de organizare a muncii, noi relații între oameni, o nouă atitudine față de muncă.

În faza în care intrăm, participarea activă a tuturora reprezintă o condiție fundamentală a dezvoltării rapide. Codul principiilor și normelor muncii și vieții comuniștilor, ale eticii și echității socialiste, adoptat de Congresul al XI-lea al partidului, include din acest punct de vedere un imperativ fundamental : „Comuniștii trebuie să acționeze pentru ca în fiecare colectiv să se asigure manifestarea liberă a spiritului de inițiativă al maselor, pentru valorificarea experienței și competenței lor, pentru participarea tuturor oamenilor muncii la conducerea activității întreprinderilor și instituțiilor, pentru dezvoltarea și întărirea democrației muncitorești, socialiste".

Noile forme de organizare a întreprinderilor promovate de conducerea de partid și de stat, centrate pe principiul autoconducerii și autogestiunii deschid un cîmp larg manifestării în muncă a fiecăruia. Tovarășul Nicolae Ceaușescu sublinia că aceste noi principii oferă largi posibilități de valorificare mai intensă a gîndirii și experienței oamenilor muncii. Dezvoltarea atitudinii socialiste față de muncă, cristalizarea și difuzarea stilului colectiv de muncă și conducere, continua adîncire a democrației muncitorești reprezintă cîteva dintre preocu-

pările majore ale conducerii partidului și statului nostru.

În mod special tineretul reprezintă un factor deosebit de activ în procesul dezvoltării societății noastre. Preluarea treptată a responsabilității pentru viitor cere nu numai cunoștințe profesionale solide, dar și capacitatea de a înțelege logica ascunsă a proceselor sociale. Întrebări ca : „Ce reprezintă munca pentru fiecare dintre noi, cum trebuie ea să fie organizată pentru a fi mai eficientă, dar și mai umană totodată ?". „Cum trebuie să se raporteze oamenii unii la alții în procesul activității lor comune ?" sînt pentru tînăr deosebit de acute. Această lucrare este, din această cauză, dedicată în primul rînd tinerilor, în speranța că le va sugera unele răspunsuri la întrebările lor și, de ce nu, noi întrebări.

Ca sociolog, preocupat în mod special de teoria organizării și conducerii, am venit de multe ori în contact cu problemele umane ale muncii. În toate întreprinderile în care am desfășurat cercetări am găsit numeroase probleme umane, adesea critice pentru bunul mers al înseși activității productive. Toți cei cu care am stat de vorbă — muncitori, maiștri, funcționari, ingineri, economiști — s-au arătat deosebit de preocupați de aspectele umane ale muncii lor. Zilnic ei au de soluționat complexe și dificile probleme umane. Și nu de puține ori specialistul competent și eficace în tehnologie se declară dezarmat și neputincios în relațiile sale cu ceilalți oameni. Am realizat totodată că noi, specialiștii în domeniul științelor sociale și umane, nu răspundem încă într-o măsură satisfăcătoare interesului manifestat pentru aspectele psihologice și sociologice ale muncii.

Cea mai dificilă problemă pe care o avem de rezolvat este aceea a găsirii unor soluții. Ce trebuie făcut pentru perfecționarea umană

a muncii ? Nu există în această privință rețete universale. Nu există soluții miraculoase. Și în special, spre deosebire de cazul tehnologiei, soluția stă în acțiunea, din interior, a însuși colectivului întreprinderii, a fiecărui membru al său. Nu există tehnologii „exterioare" omului, care să fie „cumpărate" și „aduse" în întreprindere. Aici există doar capacitatea fiecăruia de a se înțelege pe sine și pe ceilalți, de a acționa în probleme umane. Problema nu este de a face față într-o situație sau alta, ci de a dezvolta o nouă cultură a muncii, o nouă atitudine față de muncă, un nou mod de comportare a oamenilor unii față de alții în relațiile concrete de muncă.

Una dintre metodele cele mai eficace de a dezvolta uman întreprinderile este aceea de a îmbogăți cunoștințele fiecărui participant în ceea ce privește cunoașterea de sine și cunoașterea celorlalți. Difuzarea sistematică de cunoștințe și tehnici de acțiune în problemele umane reprezintă, cel puțin aceasta este concluzia actuală a tuturor specialiștilor în domeniu, modalitatea cea mai eficace de a perfecționa sistemul productiv din punct de vedere uman.

În ultimele decenii au fost puse la punct, pe plan mondial, o serie de metode de transmitere sistematică a cunoștințelor psihologice și sociologice, de formare a deprinderilor și a capacităților de a lucra eficace cu oamenii. Este vorba de o serie de tehnici „de laborator", în care transmiterea de cunoștințe este însoțită de exerciții practice de evaluare a problemelor și de soluționare a lor. Se fac, la ora actuală, în multe întreprinderi, din diferite țări, variate tipuri de cursuri pe probleme de „relații umane și stil de conducere". Sub îndrumarea specialiștilor, sociologi și psihologi, cadrele de conducere de la diferite niveluri, începînd cu conducerea întreprinderilor și

sfîrşind cu şefii de echipă, îşi lărgesc înţelegerea problemelor umane, îşi îmbogăţesc capacităţile de a soluţiona eficace situaţii de acest tip. Încercările sînt încă la începuturile lor. Părerea noastră este că asemenea forme de acţiune sînt în condiţiile întreprinderilor noastre foarte utile. În programul complex de perfecţionare profesională, perfecţionarea cunoştinţelor psihosociale, alături de cele tehnice şi politico-ideologice, trebuie să ocupe un loc de seamă. Este foarte clar că noile principii de organizare a societăţii, structurile organizatorice legiferate reprezintă un cadru stimulativ pentru cristalizarea unei noi atitudini faţă de muncă, a unor noi relaţii sociale. Este necesară însă şi perfecţionarea conştiinţei fiecărui participant, a capacităţilor sale particulare de înţelegere şi acţiune.

Lucrarea de faţă încearcă să fie un ghid practic pentru o asemenea acţiune. Ea este făcută în aşa fel încît să poată fi utilizată atît ca o lectură individuală, cît şi ca „manual" pentru specialiştii care ar dori să organizeze un învăţămînt sistematic, de grup.

Au fost selectate nouă teme distincte. În cadrul fiecărei teme există două părţi — una teoretică şi una practică. În partea teoretică sînt prezentate, cît mai clar cu putinţă şi schematic totodată, o serie de cunoştinţe generale în legătură cu aspectul în cauză — motivaţia muncii, stilul de conducere etc. Trebuie de la început să menţionăm că sistematizările şi tipologiile utilizate, deşi încearcă să exprime concluziile la care diferitele discipline ştiinţifice au ajuns la ora actuală, sînt opţiuni personale. Ca atare, ele sînt deschise discuţiei. Intenţia noastră a fost de a elabora un instrument cît mai simplu cu putinţă, uşor de utilizat pentru fiecare cititor care doreşte să se perfecţioneze pe el însuşi, cît şi pentru specialistul care este antrenat într-o acţiune sistematică de perfecţionare a întreprinderilor. Într-un anume sens, încercarea de faţă are mai mult un caracter experimental. A doua parte a fiecărei teme este dedicată exerciţiilor practice. Ea cuprinde instrumente de autoestimare şi de estimare a comportamentului celorlalţi, teme de meditaţie. Unele aplicaţii sînt menite, în mod special, discuţiilor în grup. Conducătorul unor asemenea discuţii poate alege şi cazuri concrete din activitatea întreprinderii care să fie supuse dezbaterii.

Un exemplu de mod posibil de organizare a unor asemenea discuţii de grup : să presupunem că tema este *motivaţia muncii*. În prima parte sînt prezentate schemele teoretice. Pot fi utilizate eventual şi grafice care să fixeze ideile. În a doua parte sînt completate chestionare despre propria motivaţie şi despre motivaţia celorlalţi colegi de muncă, aşa cum o percepe fiecare. Apoi sînt analizate rezultatele statistice. Se pot, de asemenea, discuta diferite situaţii legate de motivaţia muncii. O asemenea formă credem că este capabilă a contribui într-o mai mare măsură la autocunoaştere, cît şi la cunoaşterea celorlalţi, la îmbogăţirea capacităţii de a soluţiona problemele umane. Ea are ca obiectiv general dezvoltarea personală a fiecăruia.

Înainte de a încheia această introducere, cîteva sfaturi :

— Dacă se utilizează această lucrare ca bază pentru organizarea unor cursuri pe probleme de „relaţii umane şi stil de conducere", cursurile pot cuprinde nouă dezbateri (un capitol pentru fiecare dezbatere) a cîte 2 ore fiecare. Dezbaterile pot fi organizate în felul următor : o jumătate de oră dedicată expunerii cadrului teoretic (se pot folosi eventual scheme, unde este cazul), restul timpului, de o oră şi jumătate, dedicată completării chestionarelor, pre-

lucrării rezultatelor, discuţiilor pe marginea rezultatelor, prezentării de cazuri.

— Prezentările teoretice trebuie să fie cît mai simple şi mai clare cu putinţă. Ele trebuie gîndite nu ca un prilej de a face cunoscută ştiinţa cu rezultatele ei, ci ca un cadru în care problemele personale şi interpersonale concrete pot fi înţelese mai bine.

— Accentul trebuie să cadă pe activarea participanţilor. Ei trebuie stimulaţi să-şi formuleze problemele lor curente, să mediteze asupra soluţiilor posibile, asupra eficienţei acestora.

— Conducerea discuţiilor trebuie să fie nondirectivă. Obiectivul urmărit trebuie să fie nu învăţarea unor formule teoretice, ci dobîndirea de către fiecare participant a capacităţii de a gîndi independent problemele umane, de a-şi îmbogăţi cunoaşterea de sine şi a celorlalţi. Trebuie stimulată exprimarea punctelor de vedere, a opiniilor diferite. Trebuie admisă confruntarea lor. Este mai util a se evita concluziile ferme şi profesorale. Starea de spirit care trebuie cultivată este aceea că, problemele fiind deschise, nu există soluţii universale. Important este ca fiecare să-şi sporească înţelegerea şi să-şi perfecţioneze capacităţile sale de acţiune.

I
EU ŞI MUNCA MEA

1. Satisfacţia muncii : sensul muncii

În mentalitatea tradiţională munca era adesea definită ca un mijloc de a cîştiga cele trebuitoare traiului cu „sudoarea frunţii". În această metaforă era cuprinsă o întreagă filozofie a muncii şi anume : munca nu este o activitate care să constituie în sine o plăcere ; ea reprezintă un efort, generator în sine de insatisfacţii şi frustrări ; făcută împotriva „tendinţelor noastre naturale". Pe scurt, munca este o caracteristică reprezentativă a condiţiei umane : ea este necesară şi trebuie făcută din simţul datoriei, cu toate că în sine este aducătoare de nefericire. Şi este clar că nu aici, în această sferă a încordării dureroase, omul trebuie să-şi caute adevărata sa fericire. O asemenea filozofie avea un puternic suport empiric. Dacă considerăm muncile obişnuite este clar că ponderea datoriei, a necesităţii este mare. Nici muncile de excepţie nu sînt în mod exclusiv prilejuri de satisfacţie umană. Şi ele includ efortul de depăşire a dificultăţilor, activitate intensă dusă pînă la epuizare şi sacrificiu personal. Şi ele se fac în mai mare măsură sub imperativul disciplinei şi al datoriei decît sub impulsul „plăcerii". O asemenea filozofie este

însă departe de a exprima integral semnificația umană a muncii.

Am putea spune că omul, în îndelungata sa istorie, a avut o atitudine ambivalentă față de muncă. Pe de o parte, acceptarea resemnată a ei ca un „rău necesar". Pe de altă parte, o atitudine activă de umanizare, de transformare a sa într-o sferă a afirmării, iar nu a pierderii umane. Întotdeauna omul a încercat nu numai să-și ușureze munca, dar și s-o *înfrumusețeze*. El a privit-o nu numai ca simplu *mijloc* de obținere a celor necesare, dar și ca prilej în sine de satisfacție umană. În multe privințe a reușit. În altele încă nu. Pe această linie se înscrie un vechi ideal al umanității, formulat cu toată claritatea de către Marx: munca poate și trebuie să devină o sferă a afirmării umane, a realizării potențelor specifice ale ființei umane. Și, ca atare, să devină ea însăși o *necesitate umană*. Realitatea noastră actuală transpune în viață acest ideal, munca transformîndu-se, în socialism, într-o necesitate și o îndatorire de onoare a fiecăruia. Munca liberă, despovărată de exploatare devine unica sursă a sporirii avuției naționale, a înfloririi patriei, a prosperității poporului și a bunăstării personale.

În primele trei capitole vom analiza tocmai aceste semnificații concrete pentru om ale muncii sale. Sursele de satisfacție și insatisfacție ale muncii fiecăruia, precum și căile de creștere a satisfacției muncii.

*

* *

Înainte de a intra în analiza mai amănunțită a surselor de satisfacție și insatisfacție în muncă, invităm cititorul să-și estimeze în mod global gradul satisfacției sale în munca pe care o depune. Completați, așadar, primele 4 întrebări de la sfîrșitul acestui capitol. Fa-

ceți media aritmetică a răspunsurilor pe care le-ați dat. Veți obține astfel *indicatorul global de satisfacție a muncii*.

Înscrieți indicatorul obținut în următorul *Tabel estimativ*:

[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

*

* *

Și acum să trecem la analiza diferitelor aspecte ale muncii dumneavoastră și să încercăm să determinăm, în fiecare caz în parte, sursele de satisfacție sau de insatisfacție.

Munca are un *sens* și un *conținut*. Ea este făcută pentru ceva — *sensul*, rațiunea, scopul său. Ca activitate umană ea are o serie de caracteristici particulare semnificative pentru cel care o face — conținutul ei.

Să începem analiza cu *sensul muncii*. Munca este activitatea umană care produce tot ceea ce este necesar vieții umane. Aproape că nu există o necesitate umană care să nu fie satisfăcută ca rezultat al muncii. Ea produce *bunuri* și *servicii* făcînd astfel posibilă viața oamenilor. Calitatea vieții umane este în funcție de gradul în care oamenii își satisfac necesitățile lor, și, prin aceasta, de munca depusă.

Sensul muncii este deci satisfacerea necesităților umane. El nu este însă *individual*, ci *social*. Este o excepție, în societatea modernă, cazul în care individul produce direct tot ceea

ce îi trebuie. Ar fi chiar absolut imposibil să ne imaginăm o persoană care și-ar satisface numai prin munca sa propriile necesități. Oricît de pricepută ar fi, ea nu poate produce tot ceea ce îi trebuie. Existența în societate a creat o posibilitate cu totul deosebită de dezvoltare umană: *diviziunea socială a muncii*. Viața animală se desfășoară în următorii termeni: fiecare își satisface necesitățile prin propria sa activitate. Omul a schimbat complet raportul. Atît munca, cît și necesitățile au fost socializate. Fiecare produce un anumit tip de bunuri în vederea satisfacerii unei necesități sociale, colective, care în fapt reprezintă însumarea necesităților individuale și punerea lor ca obiectiv social. În schimb, ceilalți lucrează și pentru el. În societatea modernă ar fi foarte greu să ne imaginăm cîți oameni lucrează pentru satisfacerea necesităților noastre fie ele chiar dintr-o singură zi: ceasul care sună, radioul care cîntă, alimentele pe care le mîncăm, mașina care ne transportă, filmul pe care îl vedem, hainele pe care le îmbrăcăm etc.

Diviziunea muncii creează un principiu moral fundamental: *principiul reciprocității*. Dacă atîția oameni lucrează pentru satisfacerea necesităților mele, și eu trebuie să muncesc pentru satisfacerea necesităților celorlalți. Dacă nimeni nu ar munci, umanitatea ar înceta să mai existe. Ea se menține și se dezvoltă prin munca fiecăruia dintre noi. Din acest motiv, munca trebuie considerată ca o *datorie fundamentală* a fiecărui om, reprezentînd contribuția sa la viața colectivă. Și societatea creează diferite mecanisme (norme sociale sau, pur și simplu, cointeresarea materială) pentru a determina pe fiecare să se achite de această datorie.

Dar ce înseamnă munca, cu utilitatea ei socială, din punct de vedere *subiectiv*? Este munca o simplă obligație, datorie exterioară, pe care fiecare o face dintr-o necesitate liber asumată sau din constrîngere? Desigur, ea poate fi o simplă obligație exterioară. Dar poate fi și o sursă de adîncă *satisfacție interioară*. Sentimentul utilității sociale, al contribuției aduse prin propria muncă la bunăstarea colectivității reprezintă o importantă posibilitate de realizare personală. Gîndul că sîntem utili altor oameni reprezintă în sine o sursă de satisfacție. Aprecierea celorlalți și a noastră înșine pentru utilitatea contribuției noastre este, psihologic, un izvor de echilibru. Această idee o găsim adesea exprimată în diferite forme în filozofia comună: prin utilitatea sa socială, pentru ceilalți oameni, munca dă fiecăruia un sens vieții. Nimeni nu vrea să reducă sensul vieții la munca utilă social. Sensul vieții umane este mult mai larg, acela de a fi om în plenitudinea manifestărilor sale: de a iubi, de a avea familie și copii, de a se plimba sau merge la teatru, de a citi o carte sau a discuta cu prietenii. Toate acestea și multe altele fac parte din sensul vieții noastre. Dar munca utilă social este o parte importantă, absolut necesară, a sensului vieții noastre.

Un cinic ar putea obiecta că o asemenea afirmație este frumoasă, dar nu are acoperire psihologică propriu-zisă. Nu muncim pentru că simțim nevoia și satisfacția totodată de a fi utili celorlalți, ci pentru că sîntem obligați să o facem. Muncim deoarece pentru a trăi este nevoie de bani, și într-o societate ca a noastră ei pot fi obținuți doar prin muncă. În sine, munca nu are un sens, psihologic vorbind; ea este pentru noi, sau pentru cei mai mulți dintre noi, un mijloc de obținere a ceea ce ne trebuie. Dacă, de exemplu, am avea surse de venit suficiente fără să fim obligați să muncim, este clar că nu am mai fi tentați să continuăm munca, conclude o asemenea filozofie.

Un asemenea punct de vedere nu poate fi respins ca fiind total fals. În motivaţia de a munci a fiecăruia dintre noi figurează şi acest aspect : muncim pentru a obţine cele necesare vieţii. Dar este prea puţin a spune doar atît. Un om normal, mediu, nu munceşte numai pentru a cîştiga. Să presupunem o asemenea afirmaţie la un test mental simplu. Vom utiliza pentru aceasta un exemplu împins la extrem, caricatural, dar tocmai prin aceasta semnificativ. Să presupunem că cinicul nostru ar avea o muncă bine plătită şi nu prea grea în construcţii. El ar trebui să sape, cu o maşină modernă, o groapă de fundaţie. Un al doilea muncitor, în schimbul doi, ar avea ca sarcină de producţie de a astupa la loc groapa făcută de primul. Şi asta în fiecare zi. Remuneraţia este bună şi merge fără probleme, munca nu este prea dificilă. Din acest punct de vedere ea este exact ceea ce cinicul nostru şi-ar dori. Şi totuşi, ni l-am putea imagina pe cinicul nostru fericit ? Am putea crede că absurditatea deplină a celor 8 ore de muncă, lipsa completă de sens, de utilitate socială a ceea ce el face nu-l afectează negativ în nici un fel ? Intuitiv avem toate motivele a crede că o asemenea situaţie l-ar indispune chiar şi pe cel mai cinic dintre noi. Utilitatea este o nevoie nu numai a colectivităţii, dar şi a fiecărui individ în parte. Psihologic avem nevoie ca activităţile noastre să aibă un sens. Aceasta este o caracteristică a noastră ca oameni. Lipsa de sens, absurditatea, inutilitatea reprezintă pentru noi, oamenii, o boală dintre cele mai grele, o patologie specific umană, chiar dacă este răsplătită material. Ne degradează ca oameni, ne distruge echilibrul psihologic. Este o lege psihologică fundamentală aici : efortul, chiar recompensat, dacă este lipsit de sens este frustrant. Nu de puţine ori, cei din jurul nostru se plîng de faptul că cutare sau cutare lucru

pe care trebuie să-l facă este lipsit de sens, inutil. Şi sînt sinceri în exprimarea dezinteresată a insatisfacţiei. Spunînd aceasta, ei nu se gîndesc la beneficiul lor direct personal, ci la lipsa de beneficiu real pentru colectivitate.

Mitul lui Sisif exprimă tocmai o asemenea constatare. Este greu a imagina o mai rafinată tortură pentru om decît aceea de a-l pune să facă un lucru lipsit complet de rost. Sortit să urce neîncetat pe un povîrniş o stîncă uriaşă care, odată ajunsă în vîrf, se rostogolea din nou la vale, Sisif reprezintă o ipostază tipică a nefericirii umane. Ca un simbol opus, Faust al lui Goethe şi-a găsit momentul de fericire supremă — în care era din plin motivat să spună clipei să rămînă — în *fapta utilă* pentru oameni.

Să coborîm din sfera mitului în cea a realităţii empirice. Acum cîteva decenii, un cercetător american a pus, într-o largă anchetă, o întrebare rămasă celebră prin răspunsul neaşteptat pe care l-a primit. Întrebarea suna, aproximativ, astfel : „Dacă aţi avea o sursă importantă de venit, aţi mai continua să munciţi ?". În ţara în care cîştigul părea a fi singura raţiune a omului de a munci, răspunsul a fost surprinzător. Majoritatea celor anchetaţi a declarat că nu ar abandona munca. Aceasta însemna că pentru ei munca reprezintă mai mult decît un simplu mijloc de cîştig. Ea este un mod de viaţă care are raţiunea sa în sine.

Şi totuşi, ar insista cinicul nostru, cunoaştem cu toţii oameni care nu se gîndesc, decît poate ocazional, la utilitatea socială a muncii lor. Care sînt indiferenţi dacă ea este utilă sau nu. Un fel de Sisifi care se complac fără probleme într-o asemenea situaţie. Şi, iarăşi, nimeni nu ar putea contesta adevărul acestei observaţii. O asemenea stare era desemnată de către Marx prin termenul de „înstrăinare". Societăţile ba-

zate pe proprietatea privată asupra mijloacelor de producție transformă munca din activitate pentru colectivitate în activitate pentru *altul*, în muncă exploatată. Aceste societăți au generat înstrăinarea în proporție de masă. Au tins să o transforme în profil „normal" al omului. Aceasta nu anulează însă realitatea psihologică negativă cu care înstrăinarea este asociată. Ea este un izvor surd de insatisfacție umană. Înstrăinarea, ca orientare psihologică — indiferență față de utilitatea socială a muncii, considerarea muncii doar ca mijloc pentru obținerea venitului —, nu este anulată automat prin desființarea proprietății private și a exploatării muncii. Faptul că utilitatea muncii este mai îndepărtată, mai greu vizibilă în fiecare moment de către fiecare reprezintă o circumstanță care întreține înstrăinarea. Am putea spune că în fiecare dintre noi mai există, în grade diferite, elemente ale unei raportări înstrăinate la munca noastră. Nu întotdeauna ne gîndim la utilitatea muncii noastre. Și ni se întîmplă, de asemenea, fiecăruia dintre noi cîteodată să facem lucruri despre a căror utilitate avem serioase îndoieli, din simplu conformism. „Dacă șeful cere asta, treaba lui. Eu fac și gata". Dacă ne scrutăm însă bine, o asemenea stare de înstrăinare nu reprezintă deloc o conștiință liniștită, decît poate la suprafață. O asemenea consolare ni se pare a fi puțin convingătoare. Ea ne dă senzația că ne comportăm nu așa cum sîntem noi în realitate, ci într-un mod straniu, străin de propria noastră ființă. A te complace în a accepta lipsa de sens este mai mult o reacție de adaptare pasivă, însoțită inevitabil de insatisfacție. Ea nu ne poate fi indiferentă.

Realizarea sensului social al muncii noastre, cît și satisfacția derivată de aici depind atît de noi, cît și de modul de organizare socială a muncii noastre. Depind de fiecare dintre

noi în măsura în care ne orientăm constant spre utilitatea socială ; o avem mereu prezentă în minte și legăm sistematic de ea acțiunile și deciziile noastre curente. Este clar însă că nu depind numai de noi, ci și de modalitățile organizării sociale a muncii. Eficiența socială a muncii nu depinde numai de efortul individual, ci și de organizarea muncii. A organiza condițiile necesare ca munca fiecăruia să fie cît mai utilă pentru colectivitate este nu numai o cerință în ordinea eficienței, dar și în ordine umană. Omul are datoria de a munci. Dar și societatea are datoria de a-i oferi condițiile cele mai prielnice pentru o muncă plină de sens, utilă social, sursă de satisfacție umană. Creșterea utilității sociale a muncii reprezintă deci un punct important al programului de umanizare a muncii.

Se vorbește despre o atitudine revoluționară în muncă. Ce semnificație are o asemenea expresie în societatea noastră actuală ? Ea se referă tocmai la atitudinea orientată sistematic spre creșterea eficienței sociale a muncii, la opoziția față de formele de organizare și mentalitățile învechite care diminuează utilitatea muncii. Conștiința socialistă, atitudinea socialistă față de muncă sînt definite în primul rînd printr-o orientare activă spre considerarea utilității sociale a muncii.

Dimensiunile utilității sociale a muncii. Conceptul de utilitate socială a muncii a fost pînă acum utilizat într-un mod general. Este important să-l precizăm mai mult, punînd în evidență dimensiunile sale. Ideea că munca reprezintă izvorul bunăstării colectivității este veche. Calitatea vieții colective depinde în mod esențial de *cantitatea* și *calitatea* bunurilor și a serviciilor create. Depinde, deci, de *cît* și de *cum* muncește fiecare.

Există deci, în primul rînd, o *dimensiune cantitativă* a utilității sociale. Această dimen-

siune este exprimată, economic, cel mai bine prin conceptul de productivitate a muncii. Productivitatea muncii se referă la cantitatea de bunuri realizate într-o unitate de timp. Un asemenea indicator este extrem de important. Un exemplu ar putea să lămurească și mai bine această afirmație. Să presupunem că sîntem un colectiv care asamblează televizoare. Și să presupunem că producem anual 1 000 de televizoare. Aceasta înseamnă că, anual, datorită nouă, 1 000 de familii pot obține un televizor nou. Dar să presupunem că printr-o mai bună organizare a muncii putem dubla productivitatea. În loc de 1 000, vom produce 2 000 de televizoare. Aceasta înseamnă că încă 1 000 de familii în acel an vor putea beneficia de televizoare noi. Productivitatea muncii nu afectează numai cantitatea de bunuri disponibile pentru satisfacerea necesităților sociale, ci și prețul lor. În cazul nostru, o creștere de 100% a productivității muncii ar putea duce la scăderea substanțială a prețului fiecărui televizor. Să presupunem că această scădere este de 1 000 de lei. Este clar că o asemenea creștere a productivității muncii colectivului nostru poate face ca fiecare familie cumpărătoare să obțină un plus de 1 000 de lei pe care îl poate cheltui pentru alte necesități. Prin aceasta s-a contribuit la creșterea substanțială a calității vieții.

Societatea umană a evoluat rapid ca urmare a creșterii continue a productivității muncii. În condițiile unei producții primitive, întreaga energie umană de care dispunea colectivitatea era utilizată pentru producerea unor bunuri elementare necesare vieții: hrană, îmbrăcăminte, unelte, adăpost. Și acestea, adesea, într-o cantitate insuficientă. Creșterea productivității muncii a făcut ca aceeași cantitate de energie umană să producă aceste produse într-o proporție mai mare și în plus să pro-

ducă și alte bunuri. Prin aceasta, o gamă mai largă de necesități umane începe să fie satisfăcută. În sociologie există o schemă simplă care redă logica acestei dezvoltări sociale determinate de creșterea productivității muncii. Într-o primă fază, cea mai mare parte a forței de muncă a unei colectivități este antrenată în sectorul primar de producție — agricultură, în mod special. Creșterea productivității muncii agricole face posibilă eliberarea într-o tot mai înaltă măsură a energiei umane a colectivității din agricultură și orientarea ei spre sectorul secundar — producerea de bunuri industriale. Aceasta a făcut posibilă producerea unei game imense de bunuri materiale necesare vieții sociale. În fine, într-o a treia etapă, care aparține viitorului, creșterea productivității muncii industriale va face posibilă eliberarea și din acest sector a unei tot mai mari proporții a energiei umane, orientînd-o spre sectorul terțiar, serviciile: învățămînt, cultură, știință, îngrijire medicală, artă și timpul liber. Abundența, pentru colectivitate, este așadar condiționată esențial de productivitatea muncii.

Productivitatea muncii afectează și timpul liber. În secolul trecut ziua de muncă era încă de 10 ore sau chiar mai mult, de 16 ore în unele locuri. Spre sfîrșitul acestui secol, ea s-ar putea să fie de 8 ore în medie. O scădere foarte mare într-un răstimp atît de mic. Timpul liber obținut creează spațiul în care omul își poate dezvolta în mod egal toate aptitudinile și necesitățile sale. Tocmai în acest sens Marx spunea că timpul liber este o măsură a bogăției umane.

Utilitatea socială are ca dimensiune esențială și calitatea. Deși uneori ne vine mai greu să realizăm toate implicațiile calității muncii noastre, ea afectează într-o mulțime de feluri calitatea vieții întregii colectivități. Să încercăm împreună, cu un exemplu concret, să

evidențiem multiplele semnificații sociale, pentru colectivitate, ale calității muncii.

Să presupunem că noi, colectivul care producem 1 000 de televizoare anual, încercăm să ne imaginăm impactul calitativ al muncii noastre asupra vieții familiilor care le cumpără. Nu ar fi prea dificil să facem un larg inventar al modurilor prin care calitatea produselor noastre afectează viața zilnică a celor 1 000 de familii. Să ne gîndim în primul rînd la aspectul televizorului. El reprezintă un element important al ambianței casei ; cu contribuție pozitivă — o linie modernă și elegantă, finisaj frumos —, sau negativă — o concepție învechită, cu linie greoaie, urîtă, cu defecte vizibile și supărătoare de finisare. Să ne gîndim apoi la durabilitatea lui ; funcționează în medie 10 ani fără a avea nevoie de intervenții, sau se defectează cam la un an ? Ce înseamnă pentru calitatea vieții unei familii o defecțiune la televizor ? În primul rînd bani cheltuiți suplimentar. Prin aceasta, prețul real al bunului în cauză poate crește substanțial în raport cu cel inițial anunțat la magazin. Ar trebui să ne gîndim la nevoile familiei nesatisfăcute datorită transferului unei sume de bani pentru reparația televizorului — cîte spectacole nevăzute, cîte cărți necumpărate, cîte jucării pe care copiii nu le au. Dacă în 10 ani reparația unui televizor mă costă 2 000 de lei, atunci prețul pe care l-am plătit pentru el este mai mare cu 2 000 de lei decît cel inițial. Și aceasta din cauza calității defectuoase a muncii. Dar nu numai atît. Există și alte pierderi imposibil și de fapt inutil de calculat în bani. Emisiunile pe care familia ar fi vrut să le urmărească la televizor, dar nu a putut din cauza defecțiunii. Timpul pierdut (adică cheltuit într-un mod inutil, chiar neplăcut) cu umblatul pentru reparații și care ar fi putut fi petrecut altfel — o plimbare cu copiii, lectura unei cărți sau pur și

simplu o discuție cu prietenii. Să mai adăugăm și starea de spirit creată — nervi, supărare. Este deci vorba aici de un cost social-uman, economic și noneconomic uriaș pe care calitatea muncii noastre îl poate antrena. Nici nu ne putem închipui cum, prin munca noastră din fiecare minut, putem afecta adînc calitatea vieții, a unui om, a unei familii, pe zile, luni și poate chiar ani.

Dar dacă munca mea este aceea de a rezolva anumite probleme ale populației ? Un simplu gest — „vino altădată" — poate să aibă un cost imens pentru celălalt ; o clipă de neatenție, un moment de plictiseală sau de supărare poate afecta viața celuilalt, poate produce bucurie sau supărare, poate da încredere în oameni sau demoraliza, poate aduce satisfacție sau amărăciune. Și nu mai punem la socoteală timpul și banii cheltuiți.

Există și alte moduri în care munca noastră afectează viața colectivității. Să enumerăm doar cîteva dintre ele, fiind convinși că nu mai este nevoie să insistăm asupra lor :

▪ *Consumul de materii prime.* Anii '70 au adus pe plan mondial o schimbare radicală de atitudine în această privință : de la indiferența risipitoare la conștiința caracterului lor limitat și deci a necesității economisirii lor. Materia primă devine un bun național care trebuie protejat, pentru a putea fi folosit ca bază a cît mai multor produse. Nu numai consumul mare de materie primă pentru fiecare produs, dar și rebuturile, și chiar bunurile nedurabile reprezintă consum abuziv de materii prime.

▪ *Utilizarea instrumentelor de lucru.* Grija pentru menținerea lor într-o stare normală, evitarea defecțiunilor reprezintă o sursă uriașă de economie socială.

• Poluarea şi degradarea mediului înconjurător. Anii '70 reprezintă trezirea unei noi conştiinţe ecologice, a unei responsabilităţi noi nu numai a fiecărei întreprinderi, dar şi a fiecărui om al muncii în parte pentru calitatea mediului natural, care poate fi substanţial alterată printr-o activitate de producţie iresponsabilă.

EXERCIŢII

• Răspundeţi la următoarele întrebări :

1. În general, vă gîndiţi sau nu cu plăcere la munca dv. ?

1	2	3	4	5
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

2. Sînt situaţii în care munca dv. vă oferă satisfacţii profunde ?

1	2	3	4	5
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

3. Se întîmplă să aveţi necazuri, neplăceri în muncă ?

1	2	3	4	5
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

4. Se întîmplă uneori ca munca să vă captiveze în asa măsură încît să nu vă daţi seama cînd a trecut timpul ?

1	2	3	4	5
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

• Calculaţi indicele global de satisfacţie a muncii *.

• Estimaţi semnificaţia indicelui global de satisfacţie a muncii : dacă este peste 4,0 puteţi considera că munca dv. prezintă un grad ridicat de satisfacţie ; între 3,5 şi 4,0 — munca dv. este satisfăcătoare, dar există şi unele surse de insatisfacţie ; între 3,0 şi 3,5 gradul de satisfacţie pe care îl derivaţi din muncă este destul de scăzut ; sub 3,0 munca dv. prezintă serioase surse de insatisfacţie, la care trebuie să meditaţi cu atenţie.

• Elaboraţi 2 liste : una cu sursele de satisfacţie din munca dv. ; a doua cu sursele de insatisfacţie. Notaţi pentru fiecare sursă formulată contribuţia pe care consideraţi că o aduce la starea dv. generală de satisfacţie, utilizînd o scală de 1 la 5, în care :

1 = într-o foarte mică măsură, 2 = într-o destul de mică măsură,

---

* Indicele global de satisfacţie a muncii este media aritmetică a răspunsurilor dv. Pentru a o obţine, adunaţi cele 4 răspunsuri pe care le-aţi dat şi împărţiţi-le la 4. Indicele poate varia între 1 (în cazul în care aţi ales la toate întrebările varianta de răspuns notată cu 1) şi 5 (dacă aţi ales doar pe cele notate cu 5).

3 = nici mult, dar nici puțin, 4 = într-o destul de mare măsură, 5 = într-o foarte mare măsură.

Dacă este vorba de o discuție de grup, alcătuiți cele două liste prin participarea tuturor. Apoi puneți pe fiecare să estimeze influența fiecărei surse de satisfacție și insatisfacție. Faceți media estimărilor individuale. Comentați în grup rezultatele.

• Răspundeți la următoarele întrebări, încercuind cifra din dreptul variantei de răspuns care corespunde cel mai bine situației dv.

5. Cît de des vă gîndiți la utilitatea socială, pentru alții, a muncii dv. ?

1	2	3	4	5
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

6. Dacă vă gîndiți la utilitatea pentru colectivitate, pentru alții, a muncii dv., cum ați estima-o în raport cu munca altora ?

1	2	3	4	5
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

7. Există momente în care încercați să găsiți posibilități de a crește utilitatea muncii dv. ?

1	2	3	4	5
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

• Calculați indicele de orientare spre utilitatea muncii (media aritmetică a răspunsurilor la întrebările 5, 6 și 7).

• Estimați valoarea indicelui obținut cu ajutorul următoarei grile :

Sub 3,0	3,0 – 3,4	3,5 – 4,0	Peste 4,0
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

Mediile sub 4,0 indică prezența distinctă a unui anumit grad de înstrăinare psihologică în raport cu sensul muncii.

• Încercați să elaborați liste cu :
— Factorii care vă fac să nu vă gîndiți la utilitatea muncii.
— Efectele pozitive și negative ale calității muncii dv. asupra colectivității, asupra celorlalți.

• Încercați să faceți cîteva estimări mai exacte, eventual cantitative, ale efectului muncii dv. asupra celorlalți. De exemplu : dacă este vorba de un bun de consum individual — costul reparațiilor într-un an ; timpul mediu pierdut de către o persoană pentru remedierea unui anumit tip de neglijență ; numărul mediu de ore, zile de nefuncționare (neutilizare) a bunului ca urmare a defecțiunii.

• Răspundeți la următoarele întrebări :

6. În raport cu condițiile tehnice, cît de productivă este munca colectivului (întreprinderii) în care lucrați ?

1	2	3	4	5
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

7. În raport cu condițiile tehnice, care este nivelul calității muncii în colectivul (întreprinderea) în care lucrați ?

1	2	3	4	5
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

• Alcătuiți o listă cu factorii care, în opinia dv., influențează negativ nivelul cantitativ și calitativ al muncii colectivului (întreprinderii) din care faceți parte.

2. Satisfacția muncii : conținutul muncii

Dacă facem abstracție de sensul ei social și considerăm munca doar ca activitate umană, ca unul din modurile vieții noastre — ca muncă în sine —, ne putem întreba ce semnificație are ea pentru noi. Putem accepta ca adevărată teza biblică asupra caracterului inevitabil neplăcut, insatisfăcător al muncii ? Pe o asemenea teză se ridică o morală rigidă a datoriei : munca este o datorie ; ea trebuie realizată independent de faptul dacă este grea sau ușoară, plăcută sau neplăcută.

Pînă nu demult teza caracterului inevitabil neplăcut al muncii era acceptată aproape în mod unanim. Ea funda un principiu strategic de organizare a muncii : productivitatea și satisfacția muncii sînt divergente. Ele stau în raporturi invers proporționale : cu cît va crește productivitatea muncii, cu atît satisfacția muncii va scădea. Satisfacția muncii este deci prețul plătit de colectivitate pentru creșterea productivității, pentru bogăție. Și invers. Dacă din anumite motive vrem să creștem într-o oarecare măsură satisfacția muncii, va trebui să acceptăm în mod necesar o productivitate ceva mai redusă decît cea posibilă în condițiile tehnologice date.

Un asemenea punct de vedere nu este specific teoriei marxiste. Cu mai mult de 100 de ani în urmă — și acest lucru era destul de neobișnuit pe acea vreme — Marx a formulat ideea revoluționară că în perspectiva dezvoltării societății — mai precis, în societatea socialistă și comunistă — munca va deveni în sine o sursă de satisfacție umană. Proiectul marxist de umanizare a muncii nu se referă numai la aspectul utilității ei sociale — de la munca înstrăinată, exploatată, la munca liberă, pentru colectivitate și deci pentru sine —, ci și la semnificațiile actului muncii în sine. Munca va deveni, datorită modificărilor tehnologice și sociale, o activitate în sine satisfăcătoare pentru om, o posibilitate de realizare umană. Să nu uităm că o asemenea teză a fost formulată într-un moment în care, datorită industrializării primitive de tip capitalist, munca atinsese un punct maxim în ceea ce privește caracterul ei neuman. Condiții mai grele, mai epuizante fizic și psihic ar fi dificil de imaginat. Nu este de mirare că o asemenea idee a fost tratată mult timp drept un deziderat pur utopic.

În ultimele decenii, modul de gîndire în această privință a început să se schimbe trep-

tat. Munca reprezintă o mare parte a vieții fiecăruia dintre noi. Ca efort, ea consumă o și mai mare parte din viața noastră și afectează masiv toate celelalte sfere ale vieții cotidiene, calitatea vieții noastre în ansamblu. A sacrifica insatisfacției această sferă devine din ce în ce mai greu de acceptat. Să adăugăm aici și marile posibilități pe care tehnologia le pune la dispoziție — automatizare, mecanizarea muncilor grele etc. Tezei *divergenței* i se opune tot mai mult teza *convergenței* între *productivitatea și satisfacția muncii*. Cu alte cuvinte, se pot găsi modalități de organizare a muncii care să ducă simultan la creșterea productivității și a satisfacției. O bună parte a efortului de cercetare în vederea perfecționării organizării muncii și a producției se orientează în momentul actual tocmai în această direcție.

Deplasarea de valori la nivelul mentalității colective a făcut loc și unei alte idei. Creșterea valorii acordate omului, sporirea grijii sociale pentru calitatea vieții sale au determinat o regîndire a *funcțiilor sociale ale întreprinderilor*. O întreprindere are ca funcție nu numai aceea de a produce în mod rentabil bunuri și servicii. Ea mai are încă o categorie importantă de funcții : umane. În primul rînd, întreprinderea oferă posibilități de muncă membrilor colectivității. În al doilea rînd, ea produce, într-un anumit fel, oameni : redă colectivității oameni satisfăcuți, cu sentimentul datoriei împlinite, cu capacități social-culturale ridicate, cu sentimentul realizării personale și sociale, sau, dimpotrivă, oameni alienați, epuizați fizic și mental, insatisfăcuți de ei înșiși și de munca lor.

Este evident că societatea noastră socialistă nu poate considera că este rațional — chiar din punct de vedere economic, nu numai dacă ne gîndim la aspectul social și uman — ca producția să fie plătită cu prețul fericirii umane.

Estimarea performanțelor unei întreprinderi, dacă în primul rînd trebuie făcută din punct de vedere economic — aceasta este rațiunea ultimă de a fi a întreprinderii —, trebuie completată cu consecințele sociale și umane ale activității sale.

O asemenea idee nu este absolut nouă. Dintotdeauna, dezvoltarea sistemului productiv a fost modelată într-o măsură oarecare de considerarea unor restricții provenite din exigențele omului. S-ar putea cita cîteva exemple de acest fel : timpul de muncă limitat, micșorarea riscurilor de accidente, excluderea factorilor dăunători pentru organismul uman (noxe etc.). În prezent se desfășoară un proces rapid de lărgire a aspectelor umane considerate. De asemenea, exigențele umane capătă o valoare mai mare. Sîntem în momentul în care o schimbare calitativă în considerarea factorului uman este pe cale de a se realiza : de la eliminarea factorilor negativi, distructivi (solicitare fizică grea, risc de accidente și îmbolnăviri etc.) la cultivarea factorilor pozitivi care sporesc satisfacția în sine a muncii.

* * *

Să analizăm acum principalele moduri prin care munca, viața din întreprindere îi afectează pe participanți. Pentru a determina calitatea umană a condițiilor de muncă este nevoie să ne gîndim la tot ceea ce se întîmplă cu omul de cînd pleacă de acasă la întreprindere și pînă se întoarce.

Vom lua în considerație următoarele dimensiuni :

A. Facilități. Aici intră atît condiții tehnologice, cît și sociale și umane :

1. Depărtarea întreprinderii de locuință și mijloacele de transport. Timpul necesar deplasării și comoditatea mijloacelor de transport reprezintă condiții extrem de importante pentru calitatea muncii în general. Un navetist care petrece zilnic 3—5 ore pe drum are o zi de muncă efectiv mai lungă decît cel care face doar 1 oră sau mai puțin.

2. Orarul de lucru. Poate fi mai mult sau mai puțin convenabil în raport cu celelalte condiții de viață.

3. Facilitățile sociale oferite de întreprindere : creșă, grădiniță, cantină, locuințe, bilete de concediu, organizarea timpului liber, club, excursii etc.

4. Facilitățile economice : posibilități de cîștig în raport cu alte întreprinderi.

5. Facilitățile socioprofesionale : dobîndirea unei calificări, promovare în muncă.

Întreprinderile actuale tind să-și sporească atenția acordată acestor facilități, în vederea sporirii gradului de integrare socială și profesională. În acest sens, documentele de partid prevăd o sporire a atribuțiilor sociale ale conducerii întreprinderilor, ale consiliilor oamenilor muncii. Acest lucru trebuie avut în mod special în vedere, deoarece, în condițiile unui ritm rapid de industrializare și urbanizare, unele facilități sociale (transport, de exemplu) se pot temporar înrăutăți. Conducerea întreprinderilor trebuie să acorde o atenție permanentă acestor aspecte și să intervină la timp.

B. *Condiții fizice elementare ale muncii.* Este vorba aici de o serie de caracteristici ale muncii care afectează fizic, chimic, fiziologic organismul uman :

1. Periculozitatea muncii — riscul accidentelor, existența diferitelor noxe care pot produce îmbolnăviri profesionale.

2. Caracteristici fizice ale locului de muncă :

— Curățenie/murdărie.

— Ordine/dezordine.

— Luminozitate, temperatură.

— Zgomot.

— Aspecte estetice — culori armonioase sau urîte, forme moderne sau învechite, lucruri îngrijite sau, dimpotrivă, neîngrijite, uzate.

C. *Conținutul muncii.* Munca în sine — ceea ce trebuie să facă fiecare — are o serie de caracteristici înalt relevante pentru satisfacția umană. Studiile au arătat că următoarele caracteristici ale muncii sînt importante pentru starea de satisfacție a muncii propriu-zise :

1. Varietate/monotonie. O muncă mai variată este mai satisfăcătoare, mai stimulativă psihologic. Monotonia creează plictiseală, alienare în muncă.

2. Calificarea cerută. O muncă ce necesită capacități profesionale (cunoștințe, abilități, experiență) reduse este mai puțin satisfăcătoare decît o muncă ce solicită capacități profesionale ridicate. Cu cît calificarea muncii crește, cu atît ea tinde să fie mai satisfăcătoare. Trebuie precizat însă un lucru aici. Relația aceasta este reală doar în condițiile în care calificarea cerută de muncă corespunde capacităților reale ale individului. În caz contrar — situația de incapacitate — ea poate deveni o sursă de dificultăți psihologice, de insatisfacție.

3. Rutină/inovație. O muncă de rutină, înalt standardizată este în general puțin satisfăcătoare. Dimpotrivă, o muncă ce solicită spirit de inovație, care ridică probleme noi de soluționat, care oferă posibilități de creație, de invenție este o muncă înalt satisfăcătoare.

4. Conducere/execuție. O muncă de simplă execuție este mai insatisfăcătoare decît o muncă de conducere. Activitatea de conducere are

o serie de caracteristici înalt satisfăcătoare: activități mai variate (luarea deciziilor, organizare, coordonare, control), solicitarea mai intensă a capacităților intelectuale, contacte mai multe cu ceilalți oameni, mai multă autoritate și prestigiu. Diviziunea dintre munca fizică și munca intelectuală se realizează în mare măsură de-a lungul diviziunii dintre munca de conducere și cea de execuție. De aceea, sîntem îndreptățiți să afirmăm că exercitarea, într-un fel sau altul, a funcțiilor de conducere reprezintă un indicator important al calității umane a muncii.

5. Corespunde/nu corespunde cu propriile talente și aptitudini. Oamenii sînt larg diferiți din punctul de vedere al talentelor, aptitudinilor, intereselor. Unora le place mai mult să lucreze cu alți oameni — au talente de organizatori; altora le place să lucreze mai mult în singurătate, să inventeze etc.; unora le place activitatea tehnică, altora cea artistică. Foarte important este ca munca să fie potrivită cu interesele, aptitudinile, talentele fiecăruia.

D. *Relațiile umane în muncă* reprezintă o sursă puternică de satisfacție în muncă. În plus, acestea pot fi modificate într-o oarecare măsură independent de condițiile tehnologice ale muncii. Ele depind mai mult de condițiile sociale generale, de gradul de cultură și civilizație al comunității.

1. Relațiile cu colegii. Colectivul de muncă are mai multe funcții în activitatea de muncă. În primul rînd el reprezintă un cadru social și uman al vieții noastre în muncă, și care ne afectează ca oameni. Din acest punct de vedere el poate fi pozitiv, stimulativ pentru membrii săi, sau dimpotrivă, indiferent, pînă la a fi negativ. Nevoia de contacte umane, de suport afectiv, de respect și considerație, spri-

jin, atunci cînd este necesar, este foarte importantă în viața fiecăruia dintre noi. În al doilea rînd, colectivul este un dispozitiv de muncă. Munca se realizează prin cooperarea socială. Rareori se întîmplă ca diferitele munci să fie absolut independente, neimplicînd schimb de informații, coordonarea eforturilor sau chiar cooperarea în cadrul aceleiași acțiuni. Munca celorlalți, relațiile care se stabilesc în cadrul colectivului de muncă afectează propria muncă. Colectivul poate fi, deci, o condiție facilitantă sau inhibatoare a muncii. Putem afirma în consecință că nu este suficient ca un colectiv să fie doar „simpatic" din punct de vedere uman (deși o asemenea caracteristică nu este deloc lipsită de importanță). El trebuie să fie totodată și un suport în muncă, să faciliteze activitatea fiecăruia. Vom da doar o ilustrare a acestei idei, care, deși reală, are proporții de glumă. O cercetare internațională asupra efectelor ierarhiei în întreprinderi, la care a participat și un colectiv de cercetători din țara noastră, a investigat, printre alte aspecte, și caracteristicile pozitive și negative ale muncii. Unul dintre acestea se referă la posibilitățile existente în cadrul organizării muncii de a comunica cu colegii, de a schimba idei, în general de a discuta. Se știe că organizarea modernă a muncii oferă puține astfel de posibilități. Există însă o nevoie umană de contacte sociale, de „discuții". Ideea cercetării era, pe această linie de raționare, că, de regulă, posibilitățile reale de acest gen sînt mai reduse decît cele dorite de către fiecare participant la procesul de producție. În alte țări în care această cercetare s-a făcut, posibilitățile de a discuta în timpul muncii erau, într-adevăr, mult mai scăzute decît considerau oamenii că ar trebui să fie. În unele colective investigate în întreprinderile noastre, dimpotrivă, ideal era considerat să existe mai puține posibilități de

asemenea comunicații informale. Rațiunea probabilă a acestei inversări este că în aceste colective „discuțiile" prea frecvente dintre membrii lor aveau efecte negative asupra muncii însești.

2. *Relațiile cu șeful ierarhic.* Toate cercetările făcute pînă acum au demonstrat că această relație este, din punct de vedere uman, critică. Buna atmosferă a colectivului, starea de spirit a fiecărui membru al colectivului depind într-o mare măsură de stilul de conducere al șefului direct, de relațiile acestuia cu colectivul. Șeful organizează, coordonează și controlează întreaga activitate. El poate deci facilita munca, o poate face interesantă, satisfăcătoare, sau dimpotrivă, o poate complica, dezorganiza. El afectează într-o mulțime de feluri pe fiecare dintre membrii colectivului și relațiile dintre ei. Multe studii au scos în evidență că stilul de conducere al șefului reprezintă unul dintre factorii determinanți ai satisfacției muncii.

E. *Cadrul organizațional al muncii.* Munca este afectată în mod direct și de cadrul general al întreprinderii — conducerea întreprinderii, relațiile dintre secții, servicii, ateliere, aprovizionarea cu materii prime și înzestrarea cu utilaje moderne, circulația informațiilor, modul în care se iau la diferite niveluri deciziile, modul în care se realizează controlul sau coordonarea activităților, sau în care promovarea este făcută în general în întreprinderea respectivă. Nu poate să existe un colectiv bine organizat și eficient dacă însuși cadrul general al întreprinderii este slab organizat, plin de tensiuni, de neînțelegeri. Adesea, procesele care au loc la nivelul întregii întreprinderi sînt mai importante pentru satisfacția muncii decît cele care au loc la nivelul colectivului de muncă propriu-zis.

EXERCIȚII

În capitolul precedent a fost prezentat un test global de satisfacție a muncii. Aici va fi prezentat un test concret de satisfacție a muncii. Cu alte cuvinte vă rugăm să estimați gradul de satisfacție a muncii în diferitele aspecte particulare ale acesteia. În acest fel veți putea afla ce merge bine și ce merge mai puțin bine în munca dv.

	1	2	3	4	5
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
A. *Facilități* 1. Transport la (de la) întreprindere					
2. Orar de lucru					
3. Facilități sociale (cantină, creșă etc.)					
4. Posibilități de cîștig					
5. Posibilități de promovare					
B. *Condiții fizice ale muncii* 6. Periculozitatea muncii					
7. Caracteristici estetice ale locului de muncă					
8. Zgomot, temperatură...					
C. *Conținutul muncii* 9. Varietate/monotonie					

	1	2	3	4	5
10. Complexitatea muncii. Calificarea cerută					
11. Solicitarea rezolvării de probleme noi, interesante					
12. Elementele de condiţiuni [illegible] în muncă					
13. Concordanţa cu propriile aptitudini					
C. Relaţiile umane în muncă 14. Relaţii cu colegii					
15. Relaţii cu şeful					
D. Cadrul organizatoric al muncii 16. Calitatea organizării întreprinderii					
17. Receptivitatea faţă de opiniile oamenilor					
18. Atmosfera stimulativă pentru muncă					

• Analizaţi aspectele critice ale satisfacţiei dv. în muncă — cele notate cu 1 şi 2. Cele notate cu 3 trebuie interpretate şi ele ca avînd o nuanţă relativ negativă. Punctele tari ale muncii dv. sînt notate cu 4 şi 5.

• Calculaţi indicatorul concret de satisfacţie a muncii — media aritmetică a evaluărilor celor 18 aspecte particulare din tabel. Comparaţi-l cu indicatorul global de satisfacţie a muncii.

Indicatorul concret de satisfacţie a muncii [ ]

3. Cum să creştem satisfacţia muncii

În societatea contemporană există o preocupare din ce în ce mai intensă de a spori nu numai eficienţa economică a muncii, dar şi eficienţa sa umană. De a creşte satisfacţia muncii. În documentele partidului nostru acest obiectiv este formulat clar. Ultimele măsuri luate în ceea ce priveşte lărgirea atribuţiilor organelor colective de conducere formulează în mod expres un asemenea obiectiv. Astfel, Consiliile oamenilor muncii au ca una dintre atribuţiile lor importante perfecţionarea continuă a condiţiilor de muncă şi viaţă ale personalului muncitor.

Preocupările sociale de perfecţionare a calităţii umane a muncii încep cu aspectele fizice elementare — micşorarea riscului de accidente, a nocivităţii, asigurarea condiţiilor de temperatură şi zgomot normale din punct de vedere uman, îmbunătăţirea calităţii estetice a locului de muncă —, mergînd spre o nouă concepere ergonomică a muncii — unelte şi maşini adaptate la posibilităţile umane, uşor de mînuit, plăcute — şi sfîrşind cu perfecţionarea relaţiilor umane, a condiţiilor sociale ale muncii. Actualele preocupări ale partidului nostru în sensul lărgirii aplicării eticii şi echităţii socialiste în sfera muncii sînt o dovadă în acest sens.

Semnificativ este şi faptul că oamenii de ştiinţă, psihologi şi sociologi, au acordat în ultimele decenii o atenţie deosebită creşterii ca-

racterului satisfăcător al muncii. S-au acumulat o mulțime de cunoștințe în legătură cu posibilitățile de perfecționare umană a muncii. S-au întreprins în ultimii ani numeroase experimente în această privință. Acumulările din acest domeniu ne îndreptățesc să credem că următoarele decenii vor aduce o revoluție profundă în organizarea tehnologică și social-umană a muncii, avînd ca obiectiv creșterea caracterului ei satisfăcător.

Pentru cititor va fi cu siguranță interesant să afle cîteva lucruri legate de aceste preocupări. Unele idei avansate și experimente realizate sînt cu adevărat uimitoare. Ele însă vor deveni, probabil, nu peste mulți ani, curente.

Industria modernă s-a constituit în spiritul taylorismului. La începutul secolului, americanul Taylor a formulat principiile științifice ale unei organizări eficiente a muncii. Aceste principii, formulate de el, extrase de fapt din experiența noilor condiții sociale și tehnologice, aveau un singur scop : cum să se obțină o producție cît mai ridicată. Taylor a inițiat o serie de preocupări care au fost mult amplificate ulterior. De pildă, studiul muncii. Ideea lui era că o muncă se poate realiza pe căi diferite, prin mișcări diferite. Problema este de a găsi calea cea mai bună. Unele mișcări sînt obositoare și slab productive. Altele sînt mult mai puțin obositoare și înalt productive. De exemplu, o mișcare orizontală cu mîna este mult mai puțin obositoare decît o mișcare pe diagonală. Locul de muncă trebuie astfel organizat, încît solicitările de mișcări să fie cît mai puțin obositoare și mai eficiente. Muncitorul însuși trebuie să învețe mișcările cele mai bune, renunțînd la cele „vicioase", care obosesc și sînt ineficiente. Ceea ce însă reprezintă caracteristica definitorie a taylorismului este celebrul *principiu al muncii simplificate*. În spiritul acestui principiu, se consideră că o muncă complexă este mai slab productivă decît o muncă simplă (care include doar o singură operație, sau un număr redus de operații). Munca a fost descompusă în operații cît mai simple cu putință și fiecare operație sau grup restrîns de operații a revenit unui post de muncă. Să presupunem activitatea complexă de asamblare a unui produs. O muncă complexă, de tip preindustrial era caracterizată prin lipsa diviziunii — fiecare muncitor executa toate sau aproape toate operațiile de asamblare. Aplicarea principiului simplificării muncii a dus la înlocuirea acestui tip de organizare a muncii prin unul cu totul diferit : linia de asamblaj. Munca a fost divizată între mai mulți muncitori, fiecare preluînd o operație simplă, sau un grup restrîns de operații. Cine a vizitat, de exemplu, o întreprindere de automobile a găsit aplicarea acestui principiu în forma sa cea mai pură. Automobilul se deplasează pe banda rulantă, fiecare muncitor montînd cîte o piesă sau cîteva piese. Principiul muncii simplificate se aplică în organizarea tuturor muncilor. O sarcină mai complexă este descompusă în operații mai simple și atribuită mai multor lucrători.

Acest tip de organizare a muncii duce, e drept, la o creștere semnificativă a eficienței muncii, dar are, din punct de vedere uman, consecințe extrem de negative. Munca individuală produsă de o asemenea organizare este înalt repetitivă, standardizată, monotonă (lipsită de varietate), foarte obositoare, dacă nu fizic, cel puțin psihologic. Ea nu stimulează în nici un fel inventivitatea muncitorului, nu-i solicită capacitatea sa de a gîndi, de a soluționa probleme complexe. Este o muncă de execuție programată dinainte, care poate fi cel mult corect executată. Ca artă, munca, așa cum era ea în condițiile preindustriale, dis-

pare aproape cu desăvîrșire. Performanța poate fi realizată doar din punctul de vedere al cantității — rapiditatea mișcărilor. Imaginea produsului integral se pierde dincolo de operația simplă pe care fiecare o face. Sînt cazuri în care muncitorii nici nu cunosc care este produsul finit la care ei își aduc contribuția. Sentimentul de alienare însoțește adesea un asemenea tip de muncă, agravînd insatisfacția prilejuită de conținutul sărac propriu-zis al muncii.

Există un acord unanim asupra faptului că munca generată de principiul simplificării muncii este slab stimulativă pentru om, oferind puține oportunități de satisfacție. Pînă nu de mult se credea că un asemenea tip de organizare este singurul posibil în condițiile industrializării. El reprezintă sacrificiul uman necesar pentru obținerea unei înalte productivități. Doar intrarea industrializării într-o nouă fază — automatizarea — va putea elimina muncile neinteresante, deschizînd posibilitatea pentru munci înalt calificate, cu o pondere ridicată a elementelor intelectuale, de concepție.

Ultimele cercetări au dus însă la rezultate diferite, cu consecințe care s-ar putea dovedi profund revoluționare. Principiul muncii simplificate nu este singura soluție pentru obținerea unei înalte eficiențe economice în condițiile industriei mașiniste (preautomatizate). În mare măsură el reprezenta unica soluție disponibilă pentru industria capitalistă din prima jumătate a secolului XX. Și nu este o întîmplare că el a fost formulat explicit și aplicat pe scară largă în S.U.A. Sistemul productiv american se afla în fața unei probleme extrem de dificile în ceea ce privește resursele sale umane. Industria trebuia să absoarbă o forță de muncă extrem de eterogenă și neformată — imigranți cu cele mai variate niveluri de

pregătire profesională, cu un spirit de disciplină relativ scăzut, cu o rată ridicată de fluctuație; în plus, muncitorii erau caracterizați printr-o atitudine indiferentă, dacă nu chiar negativă față de muncă, singurul stimulent fiind recompensa economică. În această situație, simplificarea muncii crea posturi de muncă ce nu cereau o calificare ridicată, perioada de învățare putînd fi foarte scurtă, mergînd chiar pînă la cîteva ore; făcea posibil un control eficient al muncii, operațiile simple realizate de fiecare fiind ușor de supravegheat; crea posibilitatea unei stimulări economice ușor de realizat. În plus, ea nu presupunea o atitudine pozitivă, participativă a muncitorilor. Sistemul funcționa deci foarte bine în condițiile sociale și profesional-culturale de atunci.

Muncile neinteresante produse de spiritul taylorist au devenit tot mai inacceptabile în condițiile societății moderne. Din această cauză oamenii de știință au început să caute alte posibilități de organizare. Așa a fost formulat principiul muncii îmbogățite, ca alternativă la principiul muncii simplificate. Îmbogățirea muncii are loc pe două dimensiuni: orizontală și verticală. Pe *orizontală* — postul de muncă cumulează mai multe operații, cîștigînd astfel în varietate. Diviziunea muncii nu mai este adîncită pînă la operații simple, necalificate, ci se oprește la grupuri de operații care să asigure nu numai varietatea necesară psihologic, dar și o complexitate care presupune o calificare ridicată. Policalificarea este și ea un aspect al îmbogățirii muncii pe această dimensiune. Uneori, pentru a obține varietatea necesară, se poate recurge la rotația în posturi în așa fel încît să se realizeze pe această linie o creștere a varietății conținutului muncii. *Pe verticală* — munca de execuție se împletește cu munca de conducere. Participarea la conducerea colectivului face ca în munca cu-

rentă a fiecăruia să intre și activități de participare la decizie, coordonare, organizare, control.

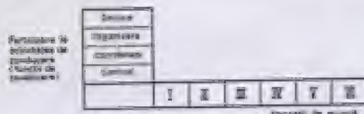


Figura nr. 1
Principiul muncii îmbogățite: dimensiunile sale

Îmbogățirea muncii are, așadar, loc în mod necesar prin creșterea participării la conducere. Pentru aceasta, se preferă de regulă munca de grup, care dă posibilități mari atît pentru participare la conducere, cît și pentru contacte umane, satisfăcătoare în sine. În acest mod de organizare a muncii nu individul primește de la șeful său o sarcină anume pe care să o realizeze, ci grupul primește un obiectiv mai general, avînd totodată autonomia de a se autoorganiza. Grupul decide cum să realizeze obiectivul primit, cum să organizeze munca, cum să repartizeze, în cadrul său, sarcinile, coordonează efortul comun, controlează calitatea muncii. La participarea la conducerea colectivului de muncă se poate adăuga participarea la activitatea diferitelor organe colective de conducere și control din cadrul întreprinderii.

Pentru a ilustra trecerea de la organizarea bazată pe principiul simplificării muncii la cea fundată pe principiul îmbogățirii muncii vom da două exemple.

Exemplul 1. O întreprindere constructoare de automobile suedeză avea inițial organizarea clasică tip linie de asamblaj — Figura nr. 2.

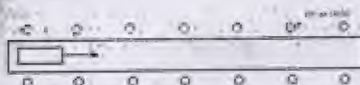


Figura nr. 2
Organizarea bazată pe principiul muncii simplificate a operației de asamblaj



Figura nr. 3
Organizarea bazată pe principiul muncii îmbogățite a operației de asamblaj

După cum se poate observa, muncitorii, pe o parte și pe alta a benzii rulante, realizează operații simple, înalt repetitive. În cazul noii organizări a muncii (Figura nr. 3), asamblarea se face pe grupuri care lucrează complet autonom. Fiecare grup, realizînd în întregime produsul, are posibilitatea de a se autoorganiza, de a lucra împreună, rotind operațiile sau divizîndu-le în unități mai largi. Decizia de grup se exercită nu numai asupra organizării în interior a muncii, dar și asupra ritmului de muncă.

Exemplul 2. O întreprindere de asamblat aparate optice. Inițial ea era compusă din mai multe departamente — primirea comenzilor, organizarea producției, controlul calității, expedierea produselor etc. — și o secție de producție propriu-zisă organizată pe principiul clasic al liniei de asamblaj cu o muncă înalt divizată. Noua organizare împarte întregul

personal în grupuri de muncă. Fiecare grup de muncă realizează absolut toate operațiile legate de producerea unui lot de aparate : primirea comenzilor, organizarea și planificarea producției, realizarea produselor, controlul calității, expedierea produselor. În acest caz, îmbogățirea muncii este foarte clară. Diviziunea muncii nu are loc între oameni diferiți, ci între unități de timp diferite. Fiecare alternează activitățile în așa fel încît, pe rînd, organizează și planifică actul producției și îl execută totodată. Dispar astfel posturile de muncă inferioare și superioare.

Aceste două exemple sînt oarecum „de vîrf" la ora actuală. Le-am dat aici doar pentru a ilustra direcțiile posibile în care organizarea muncii se îndreaptă în viitor. Există însă o mulțime de cazuri în care îmbogățirea muncii a început să fie realizată prin schimbări mai mici, nu atît de spectaculoase, dar care cu timpul pot să se cumuleze, modificînd complet tiparele actuale.

Ceea ce trebuie remarcat în legătură cu aceste transformări este că ele, realmente, au dus la o creștere a calității umane a muncii, la sporirea satisfacției muncii, dar nu au afectat negativ eficiența muncii așa cum unii se așteptau. Dimpotrivă, în unele cazuri s-au înregistrat chiar creșteri substanțiale ale productivității muncii.

*
* *

În contextul acestei lucrări se pune însă o întrebare mai particulară : *ce poate face fiecare dintre noi pentru a crește calitatea umană a muncii sale, satisfacția în propria muncă?* Pentru că există posibilități la îndemîna fiecăruia dintre noi de a-și spori substanțial calitatea muncii sale. În cele ce urmează, cîteva căi de acest gen vor fi schițate.

1. *Alege profesiunea și locul de muncă în funcție de propriile aptitudini și înclinații!* Capacitățile și aptitudinile personale, dacă găsesc condiții de realizare, devin o importantă sursă de satisfacție, de afirmare și dezvoltare umană. Dimpotrivă, o muncă făcută cu sentimentul că nu este ceea ce corespunde propriilor înclinații creează un sentiment de alienare, de insatisfacție continuă. Profesiunea și locul de muncă pot fi alese după multe criterii, inclusiv cel al condițiilor exterioare — comoditatea lor, și cel al unor avantaje personale economice sau extraeconomice. Nimeni nu vrea să spună că aceste considerații exterioare muncii propriu-zise nu ar trebui luate deloc în calcul. Problema este însă de a acorda importanța cuvenită rațiunilor interioare muncii, capacităților și înclinațiilor personale. O muncă plăcută, care oferă posibilitatea realizării și dezvoltării capacităților personale reprezintă o condiție foarte importantă pentru întreaga noastră viață. Și trebuie bine gîndit dacă e avantajos să fie sau nu sacrificată pentru, să zicem, un spor oarecare de cîștig, sau o comoditate suplimentară obținută. Se întîmplă adesea ca locul de muncă și chiar profesiunea să fie alese exclusiv după criterii exterioare. De exemplu, după prestigiul social al profesiunii. Rareori însă ne gîndim că aceasta poate duce la drame personale cu profunde implicații : începînd cu studentul aflat în pragul bolii mentale fiindcă este nevoit să facă un efort excesiv de a se pregăti pentru o profesiune pentru care nu are aptitudini, pînă la inginerul care, pe lîngă insatisfacția muncii care nu i se potrivește, mai are și o mulțime de neplăceri datorate calității slabe a muncii făcute fără tragere de inimă. Toate cercetările au arătat că incompetența profesională (și o cauză importantă a acesteia este lipsa de înclinații și aptitudini individuale) este genera-

nal. Industrializarea capitalistă a urîţit condiţiile de muncă nu numai ca rezultat al unei industrializări încă primitive, dar şi prin suprimarea directă sau indirectă a oricărei tentaţii din partea muncitorului de a-şi umaniza propria muncă. Dorinţa de a înfrumuseţa, de a umaniza munca poate fi considerată a fi naturală omului. Ea face munca mai frumoasă pentru cel care o exercită. O transformă într-o activitate a sa, într-un mod de viaţă. Lipsa ei este semnul cel mai sigur al alienării faţă de muncă.

3. *Asigură-ţi satisfacţia muncii bine făcute!* Orice muncă făcută de mîntuială lasă un gol psihic, un sentiment de neîmplinire umană, după cum o muncă bine făcută oferă satisfacţii profunde. A munci bine nu este numai o normă socială, o exigenţă exterioară, ci reprezintă totodată o sursă importantă a satisfacţiei. Şi acest lucru depinde într-o largă măsură de noi. Există mai multe motive pentru aceasta :

a. Conştiinţa utilităţii sociale. Dacă mă gîndesc la ce foloseşte produsul meu, dobîndesc conştiinţa că efortul meu este util, are un sens. Ea îmi sporeşte satisfacţia muncii. Conştiinţa utilităţii sociale a muncii reprezintă şi o condiţie esenţială, la rîndul ei, pentru o muncă bine făcută, de calitate. Unii cred că a munci bine înseamnă a face tot ceea ce ţi se spune. În limbajul tradiţional aceasta se exprima foarte exact în formula „a fi ascultător". Ceea ce nu este adevărat decît într-o mică măsură. Nu există, practic, nici o sarcină care poate fi atît de bine definită, încît realizarea ei să fie o simplă aplicare a dispoziţiilor şi instrucţiunilor primite. Mereu apar situaţii noi, contexte particulare care cer decizii personale. Şi atunci, care este criteriul care să orienteze

întreaga activitate? Tocmai conştiinţa utilităţii sociale a muncii este cea care oferă criteriile esenţiale ale tuturor acţiunilor noastre. De aceea, putem afirma fără nici o rezervă că o muncă este bine făcută doar în măsura în care este orientată şi reglată constant de utilitatea ei socială. În teoria organizaţiilor este pe larg analizat cazul aşa-numitelor „birocraţii". O birocraţie este o organizaţie care se bazează strict pe dispoziţii, regulamente, instrucţiuni şi pe atitudinea pasivă de executare a acestora. Nu există însă nici un caz de birocraţie care să fi prezentat o eficienţă înaltă. Dimpotrivă, cu cît o organizaţie este mai apropiată de acest model, cu atît ea este mai greoaie, mai ineficientă. În acest sens, conştiinţa utilităţii sociale oferă baza pentru participarea activă. Ea stimulează găsirea căilor celor mai bune pentru realizarea de performanţe înalte.

b. Înaltul profesionalism. O profesiune nu este numai un post de muncă, ci mult mai mult — o capacitate de a produce anumite bunuri, de a soluţiona anumite probleme. Cu alte cuvinte ea implică anumite cunoştinţe, o anumită experienţă, anumite deprinderi. Oamenii de aceeaşi profesiune pot diferi foarte mult între ei din acest punct de vedere : unii pot fi mai bine pregătiţi profesional, alţii mai slab. Un bun profesionist ştie cum să rezolve situaţii complexe în munca sa. El ştie să lucreze repede şi bine, să fie deci eficient. Pentru un bun profesionist munca nu este o simplă activitate de execuţie, o rutină, ci un fel de „sport" — o exersare a propriilor sale talente şi capacităţi, un prilej de performanţe, de întrecere cu sine şi cu alţii. Pe lîngă cunoştinţe şi deprinderi, profesionalismul cuprinde şi o etică profesională. Este mîndria şi responsabilitatea muncii bine făcute. În acest punct munca se apropie de artă. În fiecare act al

muncii omul își realizează propriile capacități, se realizează pe sine.

Numeroase cercetări au arătat că satisfacția muncii este corelată cu capacitatea profesională. Pentru bunii profesioniști munca este nu numai ușoară, dar și mai interesantă, mai variată. Cel mai sigur mijloc de a-ți urî munca este de a o face prost. Putem spune că înaltul profesionalism reprezintă un mijloc foarte eficace de a spori calitatea umană a muncii, satisfacția muncii. Și depinde într-o mare măsură de fiecare în parte. El ne poate îmbogăți personalitatea, reprezentînd un element esențial al dezvoltării noastre personale.

4. *Participă activ la rezolvarea problemelor colectivului de muncă și ale întreprinderii în ansamblu!* Conștiința de a fi simplu executant reprezintă una dintre sursele puternice de insatisfacție. Participarea activă la conducere are mai multe funcții din acest punct de vedere: reprezintă în sine o activitate interesantă, care devine parte a muncii — participarea la procesul decizional, la organizarea și coordonarea muncii, la planificare și control; influențînd deciziile, sporește controlul fiecăruia asupra muncii sale, a condițiilor de muncă, asupra proceselor care îl afectează într-un fel sau altul; crește orizontul înțelegerii problemelor profesionale, economice și social-umane. Gradul de participare este din această cauză o sursă importantă a satisfacției în muncă. Mai mult decît atît. El influențează atitudinea față de viață în general, repercutîndu-se și asupra vieții din afara muncii.

5. *Atenție în relațiile cu oamenii!* Fiecare dintre noi este într-un anumit grad responsabil de climatul uman al muncii. De multe ori

nici nu ne dăm seama cum, prin comportarea noastră, afectăm ce se întîmplă în jurul nostru. Există o „știință" de a trăi cu oamenii, așa cum există o „știință" de a lucra cu mașinile. Din păcate, de acest lucru sîntem, de cele mai multe ori, într-o mult mai mică măsură conștienți. Rareori ne dăm seama de faptul că modul nostru de a acționa se poate întoarce ca un bumerang împotriva noastră, viciind relațiile cu ceilalți oameni, stîrnind tensiuni, neîncredere și chiar conflicte. Un capitol special va fi dedicat acestei probleme. Cu greu ar fi însă de contestat că relațiile cu colegii noștri de muncă reprezintă o sursă deosebită a satisfacției noastre în muncă și că ele depind într-o măsură semnificativă și de atitudinea noastră.

EXERCIȚII

• Răspundeți la următoarele întrebări:

1. Simțiți uneori tentația de a îmbunătăți condițiile de muncă — înfrumusețare, curățenie, ordine etc.?

1	2	3	4	5
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

2. Se întîmplă să vă gîndiți la utilitatea socială a muncii dv. atunci cînd luați diferite decizii?

1	2	3	4	5
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

3. Intră sau nu în preocupările dv. curente aceea de a vă ridica gradul de profesionalism, capacitățile profesionale ?

1	2	3	4	5
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

4. Cum apreciați gradul de participare a dv. la conducerea colectivului de muncă, a întreprinderii în ansamblu ?

1	2	3	4	5
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

5. În ce măsură vă străduiți să asigurați un climat uman pozitiv în colectivul dv. de muncă ?

1	2	3	4	5
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

6. A existat sau există preocuparea de a vă găsi o profesiune și un loc de muncă corespunzătoare cu propriile înclinații și aptitudini ?

1	2	3	4	5
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

• Media acestor șase răspunsuri reprezintă o măsură a *atitudinii dv. active față de muncă*, a efortului pe care îl faceți de a maximiza propria satisfacție în muncă și, prin aceasta, a grijii pe care o aveți față de dumneavoastră înșivă.

• Calculați un indice similar al atitudinii active față de muncă a colegilor dv. de muncă.

• Comentați acești indicatori.

4. Motivația muncii

Adesea ne întrebăm : *de ce oamenii muncesc ?* Pentru a răspunde este nevoie însă de o precizare. Aici sînt cuprinse în fapt trei întrebări, care sînt relativ distincte : de ce oamenii vin să muncească în general ? De ce ei muncesc atît cît muncesc, unii mai mult, alții mai puțin ? De ce oamenii muncesc așa cum muncesc, unii mai bine, mai cu grijă, alții mai prost, mai neglijent ? Și desigur că în fiecare caz în parte motivația poate fi relativ diferită. Aceste probleme vor fi examinate în acest capitol.

Nu avem intenția de a comunica cititorului noutăți absolute în ceea ce privește motivele foarte variate pentru care oamenii muncesc. Dacă fiecare s-ar gîndi la sine și la ceilalți ar putea alcătui ușor o listă destul de lungă de motive : sentimentul datoriei, remunerația, utilitatea socială a muncii, prestigiul, evitarea criticilor și sancțiunilor din partea șefului, a colectivului, obținerea promovării, plăcerea însăși a muncii bine făcute etc.

În realitate, activitatea omului este orientată nu doar de un singur motiv, ci de mai multe, combinate în proporții diferite. Avem deci de-a face nu cu *o motivație simplă* a muncii, ci cu un *complex motivațional* care variază de la individ la individ, dar și de la situație la situație. Prima afirmație — motiva-

ţia variază de la individ la individ — nu credem că mai trebuie justificată. Ea este evidentă suficient în experienţa fiecăruia dintre noi. Cîteva argumente însă în sprijinul celei de-a doua afirmaţii — complexul motivaţional variază, la acelaşi individ, de la situaţie la situaţie. Trebuie să pornim în primul rînd de la teza că fiecare persoană are un profil general, un mod de a se manifesta relativ constant. Sînt oameni orientaţi primar spre remuneraţie, după cum sînt oameni care muncesc în primul rînd din sentimentul datoriei, sau pur şi simplu din teama de a nu fi criticaţi sau sancţionaţi de către şef. Pe lîngă acest profil general există însă variaţii largi în comportamentul fiecăruia dintre noi în funcţie de sarcini şi de condiţiile particulare. Ionescu, de exemplu, se oferă să participe voluntar la reparaţia periculoasă a unei avarii dintr-un sentiment de responsabilitate socială, de datorie, fără a se aştepta pentru acest act la premiere sau la omagii speciale. Sau cel puţin nu pentru aceasta s-a oferit să intervină. A doua zi însă „trage tare" să depăşească norma pentru a cîştiga mai mult, deoarece luna aceasta are nevoie de mai mulţi bani. Popescu decide să se ducă la o manifestare pe care o consideră plictisitoare doar pentru a evita critica şefului său. Dar lucrează cu pasiune la o inovaţie din sentimentul utilităţii sociale şi al plăcerii de a găsi soluţii noi, de a descoperi, de a inventa. Nu ar fi deloc exclus ca în acelaşi timp să se gîndească la un premiu serios şi poate şi la o promovare, pe care le va obţine dacă va reuşi.

Pentru a introduce puţină ordine în varietatea mare de motivaţii ale muncii, voi propune o clasificare simplă a lor în două tipuri: motivaţii interioare şi motivaţii exterioare.

a. *Motivaţiile interioare* conţin acele motive care provin din însăşi activitatea depusă:

— utilitatea socială a activităţii;

— satisfacţia în sine de a face respectiva activitate — plăcerea de a inventa, de a face un lucru bun, de a organiza şi conduce, de a lucra cu alţi oameni etc.

Cu alte cuvinte, ceea ce mă face să lucrez se află în activitatea însăşi, fie în finalitatea ei, fie în ea însăşi ca posibilitate de realizare a propriilor talente, aptitudini. Sînt incluse aici două caracteristici fundamentale ale personalităţii umane. Omul este, pe de o parte, o *fiinţă socială*. Însăşi viaţa sa în societate îi dă în mod natural o orientare socială, altruistă. Adesea, cînd el face un lucru se gîndeşte la utilitatea sa pentru ceilalţi, pentru colectivitate. Omul este însă şi o *fiinţă care se autorealizează*. El are o serie de capacităţi, de posibilităţi de acţiune a căror realizare este o necesitate psihologică. Plăcerea activităţii, a rezolvării de probleme dificile, a creaţiei îi este specifică. Sînt unele activităţi în care această caracteristică este deosebit de clar manifestată — arta, ştiinţa, sportul. Din această cauză se spune că munca este pentru unii un fel de „sport" sau „artă", în sensul că ea este considerată ca prilej de performanţă umană, de autorealizare.

Motivaţia interioară are o proprietate deosebită. Ea apare ca izvorînd din însăşi persoana umană, din propria sa conştiinţă. În virtutea acesteia, omul munceşte „din proprie conştiinţă", „din plăcere", fără vreo presiune exterioară.

b. *Motivaţiile exterioare* cuprind acele motive care stau în afara muncii propriu-zise şi a autorului ei: cîştigul, teama de critică sau de sancţiune venite din partea şefului sau a colectivului, dorinţa de a fi apreciat, de a dobîndi prestigiu.

Motivaţia exterioară poate fi împărţită în două subtipuri distincte: *pozitivă* şi *negativă*. Motivaţia exterioară pozitivă este stimularea

economică, promovarea, aprecierea celorlalţi, prestigiul. Adică toate acele „lucruri" pentru obţinerea cărora omul consideră că merită să depună efort. Motivaţia exterioară negativă se referă la o serie de penalităţi asociate cu lipsa de performanţă în muncă: penalizările economice, critica superiorului, a colegilor, retrogradarea.

Aceste tipuri de motivaţie diferă mult între ele din punctul de vedere al *eficienţei lor productive*, dar şi al *eficienţei umane*. Asupra acestui lucru este important să ne oprim, deoarece motivaţia nu este un dat, ci ea poate fi, între anumite limite, modificată. Fiecare îşi poate modifica într-o anumită măsură complexul său motivaţional. De asemenea, fiecare poate acţiona asupra complexului motivaţional al celorlalţi. În mod special conducerea întreprinderii, şefii la toate nivelurile ierarhice, prin comportamentul lor intenţionat sau neintenţionat, pot afecta substanţial complexul motivaţional al subalternilor lor.

Eficienţa productivă a diferitelor tipuri de motivaţii. Observaţiile cotidiene ale fiecăruia dintre noi, studiile psihologice mai sistematice au pus în evidenţă că diferitele tipuri de motive au efecte diferite asupra eficienţei muncii. În general s-a constatat că atunci cînd celelalte condiţii sînt egale, motivaţia interioară este mai eficace decît cea exterioară, motivaţia exterioară pozitivă este mai eficace decît cea negativă. Dar aceste relaţii între motivaţie şi performanţă nu sînt simple. Ele variază în funcţie de mai mulţi factori, ca de exemplu:

— *Tipul muncii.* Sînt sarcini care pot fi îndeplinite eficient cu orice tip de motivaţie, după cum sînt sarcini care nu pot fi îndeplinite decît cu un anumit tip de motivaţie. A preda un raport la timp sau a executa o operaţie într-un timp anume, conform unor cerinţe specificate, sînt activităţi care pot fi practic motivate de orice tip motivaţional: conştiinţa utilităţii sociale, plăcerea muncii bine făcute, dorinţa de cîştig sau promovare, dorinţa de a evita sancţiunile sau criticile. A scrie însă o carte originală sau a face o inovaţie, ca să luăm două cazuri limită, nu pot fi motivate de teama de a fi sancţionat. Şi acest lucru este posibil, dar în acest caz şansa ca inovaţia sau cartea produsă de o asemenea motivaţie să aibă un nivel corespunzător este foarte mică. Pentru activităţile de acest gen performanţa ridicată este asigurată de motive ca: plăcerea în sine a muncii bine făcute, conştiinţa utilităţii sociale. Există, din păcate, şi exemple de cazuri complet opuse. A face o muncă formală, lipsită de utilitate reală nu poate fi susţinută nici de conştiinţa utilităţii sociale, şi nici de cea a muncii bine făcute, ci doar de motivaţii exterioare: dorinţa de a evita sancţiunile sau criticile şefului sau dorinţa de cîştig. Cercetările au dus, din acest punct de vedere, la formularea unei legi psihologice: cu cît munca este mai complexă, presupunînd un grad mai ridicat de creativitate, performanţe calitative mai înalte, cu atît motivaţiile interioare sînt mai eficiente, cele exterioare (şi în mod special cele negative) prezentînd o eficienţă mai redusă. Motivaţii negative nu pot susţine munci de creaţie, de exemplu, sau munci în care performanţele trebuie să fie spre limita superioară a posibilului uman. Teama de critica şefului poate stimula efortul de a termina rapid o lucrare, de exemplu, dar nu poate duce, de regulă, la realizarea unei inovaţii. Motivaţiile exterioare, negative sau pozitive, funcţionează cu o anumită eficienţă în cazul muncilor simple, de rutină, slab calificate, de execuţie. Nu înseamnă însă că în cazul unor asemenea sarcini motivaţiile interioare nu funcţionează.

— *Tipul de personalitate.* O personalitate caracterizată printr-o înaltă conştiinţă a dato-

riei sociale, prin principii morale superioare, printr-un înalt profesionalism va tinde să reacționeze negativ la tentativele de motivare a muncii sale prin motivații exterioare și în special prin cele de ordin negativ. Pentru un foarte bun muncitor amenințarea cu sancțiunea în eventualitatea nerealizării unei sarcini poate reprezenta o dureroasă și insuportabilă jignire. În acest caz utilizarea motivațiilor negative poate chiar bloca performanța. Motivațiile exterioare, și în primul rînd cele negative, își găsesc eficiența maximă doar în cazul personalităților rudimentar dezvoltate, lipsite de responsabilitate morală și socială, de un grad suficient de profesionalism.

Există o serie de caracteristici generale, indiferent de condițiile particulare de sarcină și personalitate, ale tipurilor de motivație în raport cu eficiența productivă. Astfel, motivația exterioară poate duce la un efort susținut pe o perioadă scurtă de timp, fiind mai puțin eficientă pentru perioade mai lungi de timp. Cu alte cuvinte, nu se poate crea o performanță ridicată de durată care să fie susținută cu ajutorul motivațiilor exterioare. Motivațiile negative au un efect în timp, la rîndul lor, mult mai limitat decît cele pozitive. În cazul motivării exterioare, scăderea stimulării exterioare duce aproape automat la scăderea performanței.

Există, de asemenea, un fenomen caracteristic al „uzurii" în timp a stimulării exterioare. O pedeapsă poate fi la început foarte eficientă pentru a motiva un comportament. Prin aplicare repetată, capacitatea ei de motivare scade substanțial. În educație acest lucru este foarte bine cunoscut. În popor se zice, de exemplu, despre un copil că „s-a obișnuit" cu bătaia. Acest fenomen este valabil și pentru motivațiile pozitive. O recompensă economică

staționară devine din ce în ce mai puțin motivatoare. Pentru a fi eficientă în timp, ea trebuie să crească treptat.

Motivarea exterioară este mai eficientă în performanțele cantitative, dar este mai puțin eficientă în stimularea performanțelor calitative. Ea generează adesea fenomene negative, ca: simularea realizării sarcinilor, raportare eronată, calitate slabă, chiul.

O serie de cercetări au demonstrat că motivarea exterioară negativă are consecințe nedorite extrem de importante atît asupra personalității, cît și asupra eficienței muncii propriu-zise. Se fac în ora actuală experimente cu sisteme de stimulare din care stimulii negativi să fie complet eliminați, mergîndu-se doar pe stimuli pozitivi. Rezultatele obținute sînt încurajatoare.

Putem conclude pe baza acestor teze faptul că obținerea de performanțe ridicate cantitative, dar mai ales calitative, de durată, în condițiile creșterii complexității muncii, ale dezvoltării mentalității industriale, ale creșterii gradului de conștiință morală și politică, ale creșterii profesionalismului, nu poate fi realizată decît prin formarea unui complex motivațional în care motivele interioare să aibă un loc central, utilizîndu-se totodată motivele exterioare pozitive, dar eliminîndu-se pe cît posibil motivele exterioare negative, sau acordîndu-li-se un loc marginal.

Eficiența umană a tipurilor de motivație. Pentru omul însuși nu este deloc indiferent ce tip de motivație este mai puternic sau mai slab în activitatea pe care o duce. Există o puternică corelație între complexul motivațional și satisfacția muncii. Astfel, o ridicată satisfacție a muncii nu poate fi realizată decît în condițiile în care motivația interioară are un loc central în complexul motivațional. Motivația exterioară tinde, dimpotrivă, să micșo-

reze gradul de satisfacție a muncii : ea face din muncă un simplu „mijloc" pentru obținerea a altceva și care, în sine, prezintă un grad scăzut de atractivitate. Se poate spune în sensul cel mai propriu al cuvîntului că modificări în structura complexului motivațional determină modificări în modul general în care omul se raportează la munca sa, punînd în evidență semnificații diferite ale muncii pentru om. Motivația interioară accentuează relevanța umană a sensului muncii, a muncii ca activitate în care omul își poate găsi satisfacția. Motivația exterioară pune munca într-o cu totul altă perspectivă : ca obligație, ca preț dat pentru obținerea altor lucruri care sînt necesare omului.

Consecințele asupra propriei personalități sînt și mai marcante. Motivația interioară este o sursă de dezvoltare umană : ea îmbogățește personalitatea cu orientarea spre utilitatea socială, îi dă o deschidere spre ceilalți oameni, dezvoltă tendința de participare socială ; ea stimulează profesionalismul și îmbogățirea cunoștințelor și talentelor individuale, a simțului responsabilității ; dezvoltă o personalitate care își caută realizarea în toate sferele vieții sale, inclusiv în muncă. Motivația exterioară dă personalității o orientare mult mai îngustă : spre interesele strict personale, nestimulînd interesul pentru ceilalți, pentru colectivitate ; determină o atitudine pasivă în muncă, ce poate duce pînă la alienare, nu stimulează dezvoltarea profesională ; transformă munca într-o activitate făcută „de nevoie", în care omul nu poate să se regăsească pe sine însuși. În mod special motivațiile exterioare negative sînt distructive pentru personalitate. Ele creează conformism, adaptare mărginită, lipsă de responsabilitate, atitudine pasivă, neparticipativă. La toate acestea se adaugă și o serie de consecințe în planul relațiilor sociale. Relații sociale

pozitive, caracterizate prin atitudine colegială, tovărășească, de participare și colaborare nu pot apărea decît pe fondul unei motivații interioare a muncii. Motivația exterioară tinde să genereze orientări individualiste, concurență, neîncredere, mergînd pînă la tensiuni și conflicte. Utilizarea motivației negative este de regulă însoțită de o atmosferă tensionată.

Diferitele sisteme motivaționale au o proprietate foarte importantă : ele se autoîntăresc. Motivația interioară stimulează dezvoltarea profesionalismului — pe de o parte, dezvoltarea capacităților și talentelor individuale, pe de altă parte, considerarea muncii ca o activitate interesantă, ca o posibilitate de autorealizare ; ea stimulează dezvoltarea conștiinței sensului social al muncii și satisfacția asumării responsabilității sociale. Prin aceste consecințe ea creează baza unei raportări tot mai interioare la muncă.

Motivația exterioară, dimpotrivă, nu stimulează decît slab profesionalismul, asumarea sensului social al muncii și, prin aceasta, nu duce la cultivarea performanței ca o performanță personală în muncă. Munca apare și mai neinteresantă, mai exterioară, făcînd necesară pentru realizarea ei o motivare exterioară. Din acest punct de vedere, complexul motivațional este într-o mare măsură produsul educației și al autoeducației.

Atunci cînd discutăm dezirabilitatea și posibilitatea unui anumit complex motivațional, este nevoie să ținem seama nu numai de eficiența sa productivă și umană, dar și de un context social și cultural mai larg. Un exemplu foarte bun este cel al utilizării motivației externe negative. Acum cîteva mii de ani, sau chiar cîteva sute, erau acceptate ca justificate sancțiuni foarte aspre. Un lucrător leneș putea fi biciuit sau chiar ucis într-o societate sclavagistă. Dezvoltarea socială și culturală a dus

la eliminarea treptată a sancțiunilor negative dure. În socialism în mod special există o limită foarte fermă a utilizării lor. Ideea că omul este educabil, că în mod natural el este înclinat spre a-și asuma responsabilități sociale, că el nu poate fi tratat ca un animal ce trebuie forțat să muncească este fundamentală pentru noul sistem social și cultural. În principiu, stimulentele negative au o valoare limitată și marginală în condițiile societății socialiste. Și stimulentele pozitive au limitele lor de utilizare. În etapa actuală a dezvoltării societății noastre, stimularea economică, de pildă, este considerată a reprezenta un instrument important de motivare a muncii, dar nici pe departe unicul. Principiul echității socialiste limitează diferențierile economice și sociale care ar putea fi generate de utilizarea exclusivă a stimulării economice.

Putem conclude în încheierea acestei analize că problema dezvoltării umane în muncă are în motivație o dimensiune importantă. Pentru a obține, în condițiile societății noastre socialiste, o eficiență atît economică, cît și umană maximă, este nevoie să cultivăm un complex motivațional în care motivația interioară să aibă un loc central, să fie utilizată, de asemenea, motivația exterioară pozitivă ca sursă suplimentară de stimulare, în timp ce motivația exterioară negativă — sancțiunea, penalizarea etc. — să aibă un loc tot mai redus, recurgîndu-se la ea doar în mod excepțional.

EXERCIȚII

• Încercați să vă imaginați în ce măsură diferitele tipuri de motive sînt prezente sau sînt stimulate prin comportamentul următorilor 4 agenți :

a. Dacă ați fi (sau dacă sînteți) șef, în ce măsură ați utiliza și stimula diferitele tipuri de motive ?

b. Dar șeful dv. actual ?

c. Ce pondere au următoarele motivații în munca dv. de zi cu zi ?

d. Dar în comportamentul colegilor dv. ?

Utilizați, pentru a răspunde, următoarea scală :

1	2	3	4	5
Foarte mică măsură	Destul de mică măsură	Nici mică nici mare	Destul de mare măsură	Foarte mare măsură

1. Cîștigul economic

	1	2	3	4	5
— Eu, ca șef					
— Șeful meu direct					
— Eu în munca mea					
— Colegii mei					

2. Obținerea promovării

	1	2	3	4	5
— Eu, ca șef					
— Șeful meu direct					
— Eu în munca mea					
— Colegii mei					

3. Evitarea criticii șefului sau a colegilor

	1	2	3	4	5
— Eu, ca șef					
— Șeful meu direct					
— Eu în munca mea					
— Colegii mei					

4. Pentru a evita penalitățile posibile (sau diferite necazuri)

	1	2	3	4	5
— Eu, ca șef					
— Șeful meu direct					
— Eu în munca mea					
— Colegii mei					

5. Prestigiul și stima colegilor

	1	2	3	4	5
— Eu, ca șef					
— Șeful meu direct					
— Eu în munca mea					
— Colegii mei					

6. Plăcerea însăși a muncii bine făcute

	1	2	3	4	5
— Eu, ca șef					
— Șeful meu direct					
— Eu în munca mea					
— Colegii mei					

7. Utilitatea socială a muncii

	1	2	3	4	5
— Eu, ca șef					
— Șeful meu direct					
— Eu în munca mea					
— Colegii mei					

• Calculați indicii motivației interioare, exterioare pozitive și exterioare negative astfel :

— Indicele motivației interioare:

$$\frac{\textit{Răspunsul 6} + \textit{Răspunsul 7}}{2}$$

— Indicele motivației exterioare pozitive:

$$\frac{\textit{Răspunsul 1} + \textit{Răspunsul 2} + \textit{Răspunsul 5}}{3}$$

— Indicele motivației exterioare negative:

$$\frac{\textit{Răspunsul 3} + \textit{Răspunsul 4}}{2}$$

• Treceți indicatorii de motivație obținuți în următorul tabel :

	Motivația exterioară		Motivația interioară
	Negativă	Pozitivă	
Eu, ca șef			
Șeful meu direct			
Eu în munca mea			
Colegii mei			

• Evaluați eficiența productivă și umană a complexelor motivaționale obținute. Complexul cel mai bun este de tipul :

M.I. > M.E.P. > M.E.N.

— Motivația interioară (M.I.) este ridicată.

— Motivația exterioară pozitivă (M.E.P.) este mai scăzută, dar relativ ridicată.

— Motivația exterioară negativă (M.E.N.) este foarte scăzută, apropiată de valoarea 1

• Comparați complexul dv. motivațional cu gradul de satisfacție a muncii. Se verifică corelația pozitivă dintre motivația interioară și satisfacție ? Dar corelația negativă dintre motivația exterioară și satisfacție ?

II
EU ŞI CEILALŢI OAMENI

5. Stilul de conducere: dimensiuni

Fiecare dintre dumneavoastră sînteţi sau puteţi deveni şeful unui colectiv de muncă. Fiecare dintre dumneavoastră faceţi parte dintr-un colectiv care are un şef. Şi cu siguranţă că au existat momente în care v-aţi pus o mulţime de întrebări în legătură cu modul în care un şef trebuie să se poarte cu membrii colectivului pe care îl conduce. V-aţi pus fără îndoială şi multe întrebări în legătură cu modul în care un membru al colectivului trebuie să se poarte în relaţiile cu şeful său. Şi faptul că asemenea probleme reprezintă o preocupare curentă nu este deloc întîmplător. Funcţia de conducere se exercită în legătură cu oamenii.

Oamenii de ştiinţă au ajuns la concluzia că şeful unui colectiv de muncă este o figură-cheie nu numai în organizarea muncii, dar şi în ceea ce priveşte toate caracteristicile sociale şi psihologice ale colectivului de muncă, ale muncii înseşi. De comportamentul său — de stilul său de conducere — depind într-o măsură semnificativă atitudinea faţă de muncă a fiecărui membru al colectivului, motivaţia sa, performanţele obţinute, atmosfera generală a colectivului şi, aşa cum vom vedea, chiar tipul de muncă pe care fiecare îl face. Stilul de

conducere este, din acest motiv, ceea ce se cheamă în literatura de specialitate „o variabilă cauzală": el este responsabil într-o largă măsură de multe dintre caracteristicile muncii şi vieţii fiecărui colectiv. Aceasta înseamnă două lucruri. Pe de o parte, responsabilitatea conducătorului unui colectiv trebuie lărgită considerabil: de la responsabilitatea strictă a producţiei la responsabilitatea mai largă, asupra calităţii sociale şi umane a colectivului pe care îl conduce. Pe de altă parte, în orice proces de dezvoltare şi perfecţionare a întreprinderilor, stilul de conducere al şefilor de la diferitele niveluri ierarhice reprezintă o variabilă strategică, a cărei modificare este de natură să producă modificări substanţiale în toate celelalte variabile.

Acesta este motivul pentru care stilul de conducere reprezintă unul dintre aspectele cele mai cercetate, scoţîndu-se în evidenţă diferitele consecinţe ale variatelor stiluri de conducere; există multe încercări de a „proiecta" stiluri de conducere înalt eficiente din punct de vedere productiv şi uman.

Organizaţiile actuale trec, din acest punct de vedere, printr-un profund proces de transformare socială, culturală şi psihologică. Stilurile de conducere tradiţionale se dovedesc tot mai ineficiente în contextul tehnologic, social şi cultural actual. Noi stiluri de conducere sînt în curs de cristalizare culturală. Întreprinderile noastre socialiste au acumulat deja o experienţă extrem de interesantă în cristalizarea unor noi stiluri de conducere, de tip socialist, fundate pe principiul participării active a tuturor oamenilor muncii la activitatea de conducere.

*
* *

Filozofii despre om. Comportamentul fiecărui om în relaţiile cu ceilalţi şi, în mod

special, al fiecărui conducător în relațiile sale cu colectivul pe care îl conduce se bazează pe o concepție generală, filozofică, asupra omului. Acest lucru este și firesc. Pentru a conduce oamenii este necesar mai întîi să-i înțelegi, să știi care sînt resorturile interne ale comportamentului lor. Stilul de conducere reprezintă în fapt un repertoriu de metode de a acționa asupra oamenilor, de a-i motiva să muncească cu performanțe ridicate, de a organiza și coordona eforturile lor.

Din varietatea mare a filozofiilor despre om, pot fi desprinse două tipuri mari — tipuri limită —, pe care le vom denumi, utilizînd terminologia lui McGregor, Modelul X și Modelul Y. Fiecărei filozofii despre om îi sînt asociate strategii distincte de conducere. Pentru exemplificare, vom indica consecințele acestor două modele filozofice generale asupra omului în trei sfere ale conducerii: motivarea muncii, practicile de decizie și modalitățile de control (vezi p. 73).

Aceste modele filozofice generale de a considera omul în raport cu munca și strategiile de conducere care decurg din ele sînt, evident, tipuri limită, extreme. Putem însă considera că fiecare persoană înclină, atît în concepțiile sale, cît și prin comportamentul său cotidian față de ceilalți, spre un model sau altul, putîndu-se plasa în orice punct intermediar al continuumului care are la un capăt Modelul X iar la celălalt Modelul Y.

Cititorul își poate pune, în acest moment, întrebarea: care dintre cele două modele umane este cel adevărat, care aproximează cel mai bine felul în care omul este în realitate?

Nu putem afirma însă că unul dintre ele este adevărat în mod absolut, iar celălalt fals în mod absolut. Am putea chiar găsi evidență suficientă pentru fiecare dintre ele. Mai mult,

FILOZOFII DESPRE OM	STRATEGII DE CONDUCERE
MODELUL X: prin natura sa, omul nu este *înclinat spre muncă*, ci mai mult spre alte activități. Lăsat liber, el este înclinat să nu muncească, sau să muncească cît mai puțin, să tragă chiulul, să lucreze de mîntuială. Aceasta înseamnă că, pe de o parte, el nu este tentat să-și asume responsabilități, să aibă ca obiective proprii interesele colective. Pe de altă parte, pentru om, munca reprezintă o activitate fundamental neplăcută, pe care o face numai din obligație. *Atitudinea sa în muncă este deci pasivă.*	*Motivare*: singura motivare eficientă este cea exterioară, pozitivă sau negativă. *Practici de conducere*: atitudinea pasivă a oamenilor cere practici autoritare de conducere. Dacă oamenii nu sînt incitați să participe activ, „să-și bată capul", dacă ei acceptă să li se spună ce să facă, șeful este acela care trebuie să ia deciziile, să organizeze și să planifice munca, să împartă sarcinile, dînd fiecăruia un lucru cît mai precis de făcut. *Control*: șeful trebuie să exercite un control continuu și amănunțit asupra executării sarcinilor date. Altfel oamenii vor fi tentați să tragă chiulul.
MODELUL Y: prin natura sa omul *este înclinat spre muncă*. El este dispus să-și asume responsabilități, să fie orientat spre utilitatea socială a muncii. Găsește în muncă o satisfacție în sine. Omul tinde deci să aibă o *atitudine activă în muncă*.	*Motivare*: stimularea motivației interioare este decisivă și eficace. Remunerația reprezintă mai mult o recompensă a muncii, decît un mijloc de a motiva munca. *Practici de conducere*: de tip colectiv, democrat-participativ. Oamenii fiind orientați spre participare activă, șeful trebuie să le creeze cadrul necesar, prin însuși comportamentul său, pentru o asemenea participare. *Control*: rolul cel mai important îl are autocontrolul, completat de controlul discret exercitat de către colectivul de muncă și de către șef.

am putea să ajungem la concluzia că unii oameni se comportă mai mult în spiritul Modelului X, în timp ce alții se comportă mai mult în conformitate cu Modelul Y. Concepțiile actuale se orientează însă tot mai puternic spre teza că, prin natura sa generală, omul este aproximat mai bine de Modelul Y. Acest lucru este valabil cel puțin potențial. În condiții normale, omul va tinde să se comporte în sensul Modelului Y. Dar natura umană este destul de plastică, ușor modelabilă de condițiile particulare ale vieții. În anumite condiții, chiar dacă, potențial, natura umană este de tipul descris de Modelul Y, individul poate arăta o cu totul altă mască, cea a Modelului X. Analizînd diferitele moduri de organizare socială a producției, Marx a demonstrat că în condițiile proprietății private asupra mijloacelor de producție, ale exploatării muncii, muncitorul este orientat mai mult spre o atitudine de tipul X, în timp ce în condițiile proprietății socialiste, Modelul Y devine real. Desigur că există și alte condiții particulare care pot influența modul de a fi și a acționa al oamenilor : mentalitatea rurală, preindustrială sau industrială, nivelul de cultură, nivelul de pregătire profesională, gradul de integrare socială, adecvarea formelor de organizare socială a muncii. Educația și istoria personală a fiecăruia reprezintă de asemenea factori importanți în modelarea unei atitudini sau alteia. Din această cauză putem spune că în fiecare moment există oameni care sînt mai bine aproximați de Modelul X, în timp ce alții se comportă mai mult în conformitate cu Modelul Y. Un colectiv de muncă în ansamblul său poate fi mai apropiat de Modelul X, iar altul mai apropiat de Modelul Y.

Acest mod de a privi lucrurile ne duce la concluzia că fiecare conducător trebuie să încerce să determine cît mai clar orientarea

reală a oamenilor cu care lucrează, adaptîndu-și în mod flexibil strategiile sale de conducere la această realitate umană. Totodată însă este foarte important ca fiecare conducător să nu aibă o imagine schematică, fixă asupra realității umane. El trebuie să țină mereu seama că, prin natura sa profundă, fiecare om este înclinat spre a se comporta în sensul Modelului Y și că doar o serie de împrejurări neprielnice l-au orientat spre Modelul X. De aceea, el trebuie să cultive cu răbdare și cu tact Modelul Y. Dacă vom analiza bine cele două modele, vom putea lesne observa că modelul uman pe care societatea noastră socialistă îl presupune și caută în mod consecvent să-l cultive este Modelul Y. Prin organizarea sa, societatea noastră creează premisele obiective ale realizării acestuia. În calitatea sa de proprietar asupra mijloacelor de producție, de producător și beneficiar al bunurilor materiale — omul societății noastre se poate dezvolta nestînjenit în direcția Modelului Y. Modelul X reprezintă, în societatea noastră, mentalitatea capitalistă, care se mai menține inerțial în comportamentul nostru cotidian, în măsuri variabile.

Stilul de conducere trebuie, în acest sens, să se adapteze acestei realități, avîndu-se totodată în vedere necesitatea dezvoltării unei noi atitudini față de muncă, activă, orientată social.

EXERCIȚII

• Gîndiți-vă la modul în care dv. sînteți tentat, în general, să concepeți oamenii și să-i tratați prin comportamentul dv. Spre ce model sînteți înclinat ?

• Care din modele s-ar potrivi cel mai bine colegilor dv. ?

• Ce filozofie asupra omului pare să aibă șeful dv. direct, prin comportamentul său ? În termenii cărui model s-ar încadra ?

*
* *

Structura stilului de conducere. Prin stil de conducere se înțelege totalitatea caracteristicilor comportamentului de conducere. Pentru a caracteriza specificul stilului de conducere, atît de variat de la om la om, este necesar să luăm în considerație cele mai importante dimensiuni ale sale. Pentru analiza noastră, sugerăm să considerăm următoarele dimensiuni relativ distincte ale stilului de conducere :

1. *Capacitate profesională.* Se referă la totalitatea cunoștințelor pe care cineva le are, în raport cu exigențele realizării muncii sale. Capacitatea profesională este deci o caracteristică relativă la condițiile particulare ale muncii pe care persoana în cauză o are de condus. Din acest motiv, o persoană poate fi capabilă profesional într-un post, dar incapabilă într-altul.

Capacitatea profesională nu se referă numai la posedarea unor cunoștințe, ci include și o capacitate mai generală de a face față în mod creativ unor situații noi, de a acumula noi cunoștințe. Perfecționarea rapidă a tuturor activităților, schimbările profunde — sociale, culturale și tehnologice — din lumea actuală fac ca tocmai capacitatea de dezvoltare profesională să fie esențială pentru definirea capacității profesionale. Sînt posturi de conducere în care capacitatea de perfecționare continuă este condiția cea mai importantă a eficienței. Lipsa ei duce rapid, prin rigiditate, conservatorism, neînțelegerea noilor fenomene, plafonare într-un cuvînt, la incapacitate. Doar în condițiile în care sistemele de muncă erau

relativ stabile, capacitatea profesională se definea în mod special prin cantitatea cunoștințelor acumulate. Dimpotrivă, în condițiile unor procese aflate într-o dinamică evolutivă rapidă, acestea nu mai sînt suficiente.

2. *Capacități organizatorice.* Un șef trebuie nu numai să fie bine pregătit profesional, dar și să știe să organizeze și să coordoneze munca, să planifice.

3. *Menținerea unui climat favorabil eficienței.* Una dintre funcțiile cele mai importante ale unui conducător este aceea de a realiza un climat de muncă favorabil performanțelor înalte. Nu este suficient ca șeful să fie el însuși un bun muncitor, un exemplu în muncă, ci trebuie să aibă și capacitatea de a forma un *climat de exigență.* Din acest punct de vedere, o persoană poate să fie caracterizată prin „centrare pe producție", pe eficiență, creînd un climat stimulator de muncă, sau dimpotrivă, să manifeste indiferență față de performanțele colectivului său. Această din urmă atitudine este curent desemnată prin termenul de *permisivitate.* Pe scurt, deci, un șef poate să se caracterizeze prin grade diferite de exigență/permisivitate.

4. *Modalități de motivare.* Pentru a întreține un climat de înaltă exigență se poate recurge la o gamă diferită de modalități de motivare. Șeful dispune de diferite posibilități de a acționa asupra colectivului pe care îl conduce, actualizînd un tip sau altul din motivațiile posibile. Cîte tipuri de motivații există, atîtea strategii de motivare de către conducător sînt posibile.

a. Motivarea exterioară, predominant negativă : amenințarea cu penalizări de diferite feluri — critică, sancțiune. Acesta este un stil de motivare bazat pe exercitarea deschisă a puterii oferite de poziția ierarhică. Autoritatea funcției este invocată ca principal mijloc

de a influența colectivul în vederea obținerii de performanțe corespunzătoare.

b. Motivarea exterioară predominant pozitivă prezintă o varietate mai largă de tehnici de motivare. Cea mai simplă utilizată este stimularea economică. Performanței în muncă îi este asociată recompensa economică diferențiată, ca mijloc esențial de motivare. Există și forme mai complexe de motivare exterioară pozitivă. De exemplu : perspectiva promovării. Modelul tradițional paternalist de conducere — șeful un fel de părinte binevoitor al subalternilor săi, care, dacă este ascultat, poate să recompenseze prin diferite mijloace, inclusiv „înțelegerea umană" — este fundat în mod esențial pe utilizarea unor motivări exterioare, predominant pozitive, dar și negative. Acest model se funda pe dependența personală a subalternului de șef, pe puterea aproape discreționară pe care poziția de conducere în ierarhie o oferea. În ierarhia tradițională, produsă de structurile capitaliste, șeful avea puteri largi de recompensare și penalizare a subalternilor săi. Unii foloseau această putere într-un stil „dur", alții mai „blînd", cu „înțelegere". Deviza șefului „binevoitor" este : „eu sînt înțelegător, bun cu voi, și voi trebuie să fiți înțelegători, ascultători". Relațiile de muncă se fundează în acest tip de strategie motivațională pe un fel de obligație reciprocă, în cadrul unei motivări generale exterioare.

c. Motivarea interioară. Șeful pune accent pe automotivarea fiecăruia, pe capacitatea fiecăruia de a găsi în sine și în munca sa suficiente stimulente pentru performanțele înalte. El actualizează conștiința responsabilă a semnificației sociale a muncii colectivului, stimulează mîndria lucrului bine făcut, a înaltului profesionalism.

5. *Atitudinea față de performanță (aprecierea muncii).* Față de performanța colectivului

în general și a fiecărui membru al acestuia în mod particular, șeful poate avea mai multe atitudini distincte :

a. Indiferență, lipsă completă de apreciere a muncii, atît a celei bune, cît și a celei slabe.

b. Reacție negativă față de lipsa de performanțe, față de munca proastă, asociată cu lipsa de stimulare și de apreciere a performanțelor înalte, a muncii bine făcute. Sînt șefi care consideră că este datoria fiecăruia să muncească bine și că o asemenea muncă nu trebuie apreciată în mod deosebit. Doar atunci cînd cineva nu muncește la nivelul exigențelor trebuie intervenit cu tărie. Dacă îl lauzi pe cineva pentru munca bine făcută, riști să induci o atitudine de automulțumire. Este mai eficace să scoți în evidență lipsurile, pentru ca oamenii să nu se lenevească, să nu se învețe rău. Pentru a obține performanțe ridicate este nevoie să ții oamenii continuu sub presiune.

c. Suport pozitiv pentru performanțele ridicate. Sînt persoane care preferă să aprecieze în mod pozitiv și să încurajeze performanțele ridicate, munca bine făcută, nesancționînd însă lipsa de performanță, considerînd că automotivația este suficientă din acest punct de vedere.

6. *Delegarea autorității.* Se referă la gradul în care șeful împuternicește pe membrii colectivului său să ia singuri anumite decizii. Lipsa completă de delegare a autorității — conducere centralizată — se caracterizează prin faptul că toate sau aproape toate deciziile care se referă la muncă, cît de mărunte ar fi ele, sînt luate de către șeful colectivului sau, cel puțin, trebuie să fie transferate la nivelul șefului pentru a fi aprobate de acesta. La celălalt capăt al continuumului se află delegarea completă a autorității (descentralizarea) : fiecare ia deciziile care afectează propria sa muncă, șeful decizînd doar asupra problemelor

care afectează activitatea întregului colectiv. Aici nu considerăm cazurile extreme de delegare a autorității — unde fiecare face ce vrea, lipsa de coordonare a activității ducînd la lipsă de organizare, la anarhie.

7. *Practici de decizie: decizie personală/decizie colectivă.* Decizia reprezintă un moment esențial al funcției de conducere. Modul în care ea este luată influențează într-o mare măsură realizarea tuturor celorlalte funcții ale conducerii. Există mai multe modalități distincte de a lua decizii :

a. Practici autoritare — decizia este luată de către șef fără a consulta colectivul. Acesta este stilul de conducere cristalizat în sistemul productiv capitalist. Principiul autorității este esențial în consfințirea diviziunii stricte dintre conducere și execuție — șeful decide, subordonatul execută. De regulă sugestiile potențiale ale subordonaților sînt inhibate sau descurajate, în orice caz nu sînt luate în considerație. Inițiativele nu sînt stimulate.

b. Practici democrat-consultative — șeful ia deciziile, dar pe baza consultărilor sistematice cu colectivul. Sînt stimulate sugestiile, analizate cu toată atenția și luate în considerație. Receptivitatea la sugestii, propuneri, opinii este ridicată. Inițiativele sînt stimulate.

c. Practici democrat-participative, colective de decizie. Deciziile majore ale colectivului de muncă sînt luate de către întregul colectiv prin discuții colective. În acest caz, șeful stimulează discuțiile în colectiv asupra problemelor comune, schimbul de idei și sugestii, încurajează pe toți să participe activ la procesul de formulare a deciziilor. Este încurajată munca și conducerea colectivă. Funcția șefului este mai mult de organizator al cadrului colectiv de decizie, de animator al procesului și, apoi, de organizator și coordonator al activității de realizare a deciziilor colective.

8. *Principialitate și corectitudine.* Prin faptul că șeful are printre atribuțiile sale și pe aceea de a recompensa și penaliza în diferite forme, el are o anumită libertate în aprecierea oamenilor. Aplicarea corectă, obiectivă a normelor și regulilor reprezintă o exigență foarte importantă. Lipsa de principialitate, incorectitudinea, favoritismul, cultivarea intereselor personale sînt manifestări distructive pentru moralul colectivului de muncă. Acesta este motivul pentru care un comportament corect, principial este o condiție esențială a unei conduceri eficiente, atît din punct de vedere economic, cît și uman.

9. *Centrarea pe om.* O dimensiune importantă a stilului de conducere este atitudinea față de membrii colectivului, în calitatea lor de oameni. Și aici sînt posibile mai multe atitudini distincte :

a. Indiferența față de persoana umană. Sînt șefi care consideră că în sfera producției nu au ce căuta problemele umane, personale, acestea trebuie lăsate la poarta întreprinderii. În muncă, omul este un instrument și nimic mai mult.

b. Grija paternalistă — șeful consideră că trebuie să se intereseze de problemele personale ale colaboratorilor și să ajute, de cîte ori poate, la rezolvarea lor. O asemenea grijă reprezintă nu numai o manifestare a unei orientări umaniste generale, ci și un puternic instrument de integrare în muncă, de motivare. Am numit această atitudine *paternalistă* deoarece relația aceasta are ceva din inegalitatea și dependența relației părinte-copil.

c. Respectul pentru persoana umană. Colaboratorul este considerat ca fiind o persoană umană, egală, respectată pentru ea însăși și pentru potențele sale, stimulată și susținută moral. Este vorba aici de o atitudine-suport. Omul este încurajat și stimulat să se manifeste

în ceea ce are el mai bun, să se dezvolte. Este stimulat să-și asume responsabilități și i se acordă creditul necesar, respectîndu-i-se autonomia. Omul este deci considerat în totalitatea necesităților și a manifestărilor sale, nu numai cu micile sale necazuri și nevoi, dar și cu aspirațiile sale de dezvoltare și afirmare, ca ființă matură și autonomă. Această atitudine este diferită de cea paternalistă. Ea este mai globală. Ea nu transformă suportul uman într-un simplu mijloc de motivare exterioară de tipul „eu sînt înțelegător, tu ești înțelegător ; dacă tu nu ești de treabă, nici eu nu sînt de treabă". Este vorba în primul rînd de un suport general al celuilalt ca persoană umană, ca om.

10. *Controlul.* Funcția de control ca parte a funcției generale a conducerii poate fi exercitată în mai multe feluri :

a. Control continuu, amănunțit — fiecare operație este supravegheată și evaluată.

b. Control general — de preferință este controlat doar rezultatul general al activității. Se pune un mare accent pe autocontrol, cît și pe controlul colectivului însuși.

11. *Atitudinea față de nivelul ierarhic superior.* Este foarte importantă prin consecințele sale asupra comportamentului de conducere în cadrul colectivului de muncă. Pentru a simplifica, vom considera această atitudine în două ipostaze posibile :

a. Atitudine activă — asumarea conștientă și responsabilă a sarcinilor, susținerea punctului de vedere al său și al colectivului în fața nivelurilor ierarhice superioare, informarea clară și realistă asupra condițiilor particulare de muncă ale colectivului, a dificultăților și a posibilităților existente.

b. Atitudine pasivă — asumarea conformistă, fără discuție a tuturor sarcinilor, neaducînd la cunoștință nivelurilor ierarhice superioare punctul de vedere al colectivului de muncă asupra condițiilor, dificultăților și posibilităților existente. Este o atitudine defensivă, care merge pe linia minimului efort. Adesea recurge la informarea eronată a forurilor superioare.

EXERCIȚII

• După ce am trecut în revistă 11 dimensiuni ale stilului de conducere, vă propunem un exercițiu practic. Estimați la fiecare dintre cele 11 dimensiuni :

a. Stilul de conducere ideal — stilul de conducere pe care dv. îl considerați, în principiu, a fi cel mai bun.

b. Stilul dv. de conducere — real (dacă sînteți conducător) sau potențial (cum credeți că ar trebui să fie).

c. Stilul de conducere al șefului dv. direct.

DIMENSIUNILE STILULUI DE CONDUCERE :

1. Capacitate profesională

1	2	3	4	5
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

2. Capacități organizatorice

1	2	3	4	5
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

3. Menţinerea unui climat favorabil performanţei

1	2	3	4	5
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

4. Modalităţi de motivare

1	2	3	4	5
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

5. Atitudinea faţă de performanţă

1	2	3	4	5
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

6. Delegarea autorităţii

1	2	3	4	5
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

7. Practici de decizie. Deciziile sînt luate:

1	2	3	4	5
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

8. Principialitatea şi corectitudinea

1	2	3	4	5
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

9. Centrarea pe om

1	2	3	4	5
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

10. Controlul

1	2	3	4	5
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

11. Atitudinea faţă de nivelul ierarhic superior

1	2	3	4	5
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

* Completaţi valorile estimate pentru diferitele stiluri de conducere (ideal, personal, al şefului) în graficul următor. Utilizaţi culori diferite sau linii diferite pentru a obţine cele trei profiluri de stiluri de conducere.

	1	2	3	4	5
1. Capacitate profesională					
2. Capacităţi organizatorice					
3. Climat favorabil performanţei					
4. Modalităţi de motivare					
5. Încurajarea performanţei					
6. Delegarea autorităţii					
7. Practici de decizie					
8. Principialitate şi corectitudine					
9. Centrarea pe om					
10. Controlul					
11. Atitudinea faţă de nivelul ierarhic superior					

* Calculaţi un indice global al stilului de conducere pe cele trei profiluri — media aritmetică a celor 11 valori. Comentaţi-l.

6. Stilul de conducere : evaluare

Structura stilului de conducere. Cele 11 dimensiuni ale stilului de conducere analizate în capitolul precedent sînt distincte (se referă

la caracteristici, aspecte diferite), dar nu sînt şi independente. Ele prezintă o anumită dependenţă reciprocă. Cu alte cuvinte, dacă la o dimensiune stilul de conducere al unei persoane se caracterizează printr-o anumită valoare, atunci este mai probabil ca şi alte dimensiuni să aibă anumite valori şi nu altele. Aşadar, este probabil să existe nu toate combinaţiile posibile ale valorilor celor 11 dimensiuni, ci numai unele. Sînt unele combinaţii imposibile sau foarte improbabile. Să luăm cîteva exemple. Practicile autoritare de decizie sînt de regulă asociate cu motivarea exterioară (negativă sau pozitivă), cu o atitudine indiferentă sau paternalistă faţă de oameni etc. Cu alte cuvinte, practicile autoritare tind să fie incompatibile cu motivarea interioară (în special cu cea a satisfacţiei lucrului bine făcut), cu suportul şi respectul pentru persoana umană, cu stimularea autocontrolului sau a controlului colectiv, cu încurajarea pozitivă a performanţelor înalte.

Stilul de conducere se caracterizează deci printr-un profil sau o structură anume a comportamentului de conducere : o anumită combinaţie a atitudinilor, mentalităţilor, practicilor de organizare a muncii, de luare a deciziilor, de control, motivare etc.

În general, în diferite condiţii sociale, culturale şi tehnologice, stilul de conducere tinde să fie caracterizat prin anumite profiluri sau structuri, şi nu prin altele. Unele cercetări făcute în întreprinderile noastre au sugerat existenţa unor asemenea profiluri (structuri) specifice, ca de exemplu :

— Democrat, centrat pe om, capacitate profesională ridicată, motivare interioară, atitudine activă faţă de nivelul ierarhic superior.

— Autoritar, incapabil profesional, indiferent faţă de om, nu apreciază munca, neprin-

cipial, atitudine pasivă față de nivelul ierarhic superior.

— Autoritar, bine pregătit profesional, necentrat pe om, motivează exterior negativ și pozitiv, principial, control amănunțit, nu deleagă autoritate.

— Incapabil, pseudodemocrat, permisiv, nu încurajează munca, neprincipial, indiferent față de oameni, pasiv în relațiile cu nivelul ierarhic superior.

Unele cercetări au scos în evidență faptul că există o înaltă corelație între capacitatea profesională și practicile de conducere: incapacitatea profesională este asociată în mod constant cu practici autoritare sau pseudodemocratice, tot autoritare pînă la urmă.

În general se consideră că, din aceste 11 dimensiuni, dimensiunea „practici de decizie" are un rol mai important, determinînd pe celelalte. Din acest motiv ea este utilizată adesea drept criteriu de clasificare a stilurilor de conducere.

EXERCIȚII

• Descrieți profilurile stilurilor de conducere obținute din răspunsurile la întrebările din capitolul precedent.

• Gîndiți-vă la cîțiva șefi pe care îi cunoașteți bine — colegi, subalterni, superiori. Descrieți-le stilul de conducere în termenii celor 11 dimensiuni formulate în capitolul precedent.

• Gîndiți-vă la relația dintre diferite stiluri de conducere și concepția generală despre om. Căutați să determinați diferitele stiluri de

conducere pe care le-ați formulat din punctul de vedere al filozofiei care le fundează: Modelul X sau Modelul Y.

*
* *

Eficiența stilurilor de conducere. Diferitele stiluri de conducere au consecințe distincte atît în ceea ce privește eficiența muncii, cît și în ceea ce privește omul, starea sa de satisfacție și relațiile interpersonale. Sînt extrem de numeroase studiile întreprinse în legătură cu diferitele consecințe ale stilurilor de conducere. Obiectivul acestor studii nu este numai pur teoretic, dar și practic: cultivarea stilurilor de conducere eficiente și eliminarea stilurilor de conducere ineficiente.

Pentru ilustrare vom cita un experiment celebru asupra efectelor practicilor de conducere. Trei grupuri de copii au avut de efectuat o sarcină — construirea unor modele de vapoare. Fiecare grup a fost condus într-un stil diferit: un grup a fost condus în mod democrat — instructorul îi invita pe copii să decidă ce fel de vapoare să construiască, îi consulta în legătură cu programul de lucru, cu sarcinile care revin fiecăruia dintre ei; un alt grup era condus autoritar — instructorul, fără a consulta grupul, decidea ce modele să facă, cum să repartizeze sarcinile etc.; în sfîrșit, al treilea grup era condus permisiv — grupul era lăsat singur să se organizeze. Interesante sînt rezultatele obținute în primele două grupuri. În primul rînd, efectele asupra productivității muncii: conducerea democratică s-a dovedit ușor mai productivă. Motivarea muncii: la grupul condus democrat, motivarea interioară era mai ridicată. Astfel, acest grup avea o productivitate a muncii relativ constantă, indiferent de prezența sau absența in-

structorului în sala de lucru, în timp ce în cazul grupului condus autoritar, absenţa instructorului din încăpere ducea la o scădere bruscă a productivităţii. Deci, în acest caz, controlul şefului, teama de a nu fi criticat reprezintă principalul motiv al muncii. Satisfacţia muncii s-a dovedit a fi substanţial mai ridicată în cazul grupului condus democrat.

Desigur că efectele stilurilor de conducere nu sînt întotdeauna aceleaşi. Ele variază foarte mult în raport cu : *profilul cultural al comunităţii* (sînt comunităţi, de exemplu, cu o solidă cultură democratică, participativă care ar suporta mai greu practici autoritare) ; *tipul de muncă* ; *condiţiile sociale generale* (o structură capitalistă favorizează practicile autoritare, în timp ce una socialistă favorizează practicile democratice de conducere) ; *tipul de personalitate* etc.

Diferitele cercetări publicate în ultimii ani pun în evidenţă următoarele tipuri distincte de consecinţe :

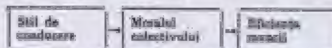
Consecinţe în :	*Stiluri democratice*	*Stiluri autoritare*
Productivitate	Relativ ridicată şi constantă	Fluctuantă — alternează punctele înalte şi scăzute
Absenteism	Scăzut	Ridicat
Fluctuaţia	Scăzută	Ridicată
Coeziunea colectivului	Ridicată	Relativ scăzută
Tensiuni interpersonale	Scăzute	Ridicate
Atitudinea faţă de muncă	Activă, cu iniţiativă	Pasivă, lipsă de iniţiativă
Responsabilitatea în muncă	Ridicată	Scăzută
Motivarea muncii	Motive interioare predominante	Motive exterioare predominante
Satisfacţia muncii	Ridicată	Scăzută
Integrarea în muncă	Ridicată	Scăzută: grad ridicat de alienare
Munca însăşi	Mai variată, îmbinarea muncii de execuţie cu participarea la conducere	Simplificată, mult divizată, numai muncă de execuţie
Pregătirea profesională	Stimulează dezvoltarea profesională	Peste o anumită limită nu mai stimulează dezvoltarea profesională

În acest tabel sînt redate diferenţele pe care, în condiţii egale, cele două tipuri mari de stiluri de conducere tind să le genereze. Să precizăm din nou că aceste consecinţe sînt doar tendenţiale şi pot varia de la condiţii la condiţii.

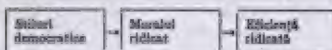
Pentru exemplificare, vom analiza mai pe larg cîteva dintre consecinţele menţionate în tabel.

Unele relaţii sînt mediate. Sînt adesea circuite complexe care leagă stilul de conducere de fenomene ca eficienţa muncii sau tipul de muncă.

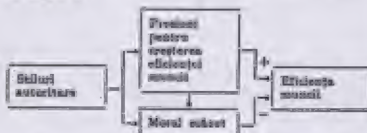
Stilul de conducere influenţează eficienţa muncii fie direct (presiuni ierarhice, control), fie indirect, prin intermediul „moralului" membrilor colectivului de muncă — motivaţia muncii, satisfacţia muncii, responsabilitatea lor.



În cazul stilurilor democrate de conducere influența asupra eficienței muncii se face în mod esențial prin intermediul „moralului" oamenilor :



Influența în cazul stilului autoritar este mai complexă :



Stilurile autoritare preferă presiunea ierarhică, autoritatea, stimularea exterioară pentru realizarea unei eficiențe ridicate. Aceste metode sînt destul de eficace. Aplicarea lor poate duce imediat la o creștere a eficienței muncii. Un asemenea efect este cunoscut de noi toți. Un șef „mînă de fier" poate într-un timp scurt să asigure o eficiență a muncii ridicată. Dar mai există încă un circuit. Stilurile autoritare, și cu atît mai mult în condițiile în care sînt utilizate presiuni puternice de creștere a eficienței muncii, se caracterizează prin faptul că influențează negativ asupra „moralului" sau atitudinii față de muncă : scade motivația interioară de a munci, munca este transformată tot mai mult într-o obligație exterioară neplăcută, apar tensiuni și conflicte în cadrul colectivului și între acesta și șeful său, scade gradul general de satisfacție a muncii. Scăderea moralului colectivului acționează negativ asupra eficienței, fapt care, după o anumită

perioadă de timp, devine evident. În plus, dacă situația devine explozivă — nemulțumiri, conflicte — este necesar ca presiunile ierarhice să fie relaxate, fapt care determină rapid pe de o parte o scădere și mai accentuată a eficienței, dar pe de altă parte, o creștere relativă a moralului. Din cauza acestui circuit complex, stilurile autoritare sînt caracterizate în ceea ce privește eficiența muncii colectivului printr-o anumită fluctuație.

Cineva s-ar putea întreba cum are stilul de conducere consecințe asupra muncii pe care fiecare o face. Să ne amintim de cele două principii de organizare a muncii : principiul simplificării muncii și principiul îmbogățirii muncii. Munca simplificată este o strategie foarte bine adaptată stilurilor autoritare. Caracteristici ale stilului autoritar : repartiția clară a sarcinilor în vederea controlului, eliminarea oricărei participări din partea colectivului de conducere — fiecare trebuie să execute sarcinile primite și atît — simplifică, evident, munca. Stilurile democratice prin ele însele îmbogățesc pe „verticală" munca fiecăruia, delegînd autoritatea de decizie, antrenînd participarea la variatele activități de conducere. Stimulează, de asemenea, activitățile de grup, autoorganizarea și autocoordonarea colectivului însuși. Stilurile democratice acționează deci în sens invers simplificării muncii. Participarea la conducere reprezintă, în acest sens, o cale a ștergerii treptate a diferențelor dintre munca fizică și munca intelectuală, eliminînd gradual diviziunea rigidă dintre funcția de conducere și cea de execuție.

Să ilustrăm aceste teze abstracte printr-un caz general, pe care l-am numi „efectul specialistului în ierarhie". Există un principiu vechi și foarte rațional : în poziții de conducere trebuie puși oamenii cu pregătirea profesională cea mai bună. Acest principiu însă, oricît ar

părea de curios la prima vedere, are în unele condiții o serie de consecințe negative. În procesul industrializării din țara noastră una dintre cele mai dificile probleme a fost aceea a calificării profesionale. Multe întreprinderi au trebuit să funcționeze în condițiile în care cea mai mare parte a personalului era compusă fie din tineri muncitori fără experiență, fie din vîrstnici cu un nivel cultural și profesional scăzut, lipsiți de experiență industrială. Pentru a rezolva asemenea probleme s-a recurs la o soluție care a funcționat foarte bine: în producție, în funcțiile de conducere din secții și ateliere au fost numiți specialiști cu înaltă calificare (ingineri) pentru a compensa într-o oarecare măsură gradul mai scăzut de pregătire profesională a respectivelor colective de muncă. Apare aici însă și un efect neașteptat. Pentru a umple funcția de conducere pe care o îndeplinește, inginerul include în sfera sa de decizie și o serie de probleme care, deși de o anumită complexitate, pot fi soluționate și de maiștrii, tehnicienii, muncitorii din subordine, acestora lăsîndu-le însă spre soluționare probleme mult mai simple.

Voi ilustra aceasta cu o situație pe care am găsit-o eu însumi într-un atelier mecanic. Șeful de atelier era un inginer foarte capabil, stimat de colectiv, foarte apropiat de acesta. Într-o discuție mai lungă în legătură cu problemele umane ale colectivului pe care îl conducea, el aprecia pe muncitorii și maiștrii din subordine ca fiind foarte bine pregătiți profesional. În timpul acestei discuții, în birou tot veneau muncitori și maiștri să ceară părerea inginerului în legătură cu rezolvarea unei situații sau a alteia. La un moment dat, inginerul spune unui maistru să aștepte cu repararea unei mașini pînă vine el. L-am întrebat ce fel de probleme sînt cele ridicate, sînt de competența strictă a inginerului sau pot fi soluționate de un bun muncitor sau maistru. Estimarea dată de inginer a fost: sînt probleme mult inferioare competenței inginerului, dar nu are încredere că subalternii lui le pot soluționa foarte bine.

Situația aceasta este tipică pentru cazul general examinat. Existența specialistului ca șef al colectivului crea acestuia disponibilități pentru rezolvarea unui mare număr de probleme, pe lîngă cele de la nivelul strict al competenței lui. De aceea el prelua o serie de probleme pe care muncitorii le puteau rezolva, cel puțin în principiu. De regulă acestea sînt cele de complexitate ridicată. Presupunem că în momentul inițial colectivul încă nu avea capacitatea de a soluționa aceste probleme, fiind justificată preluarea lor de către inginer. O asemenea practică creează însă o anumită diviziune a muncii: muncitorii și maiștrii sînt ținuți la soluționarea problemelor simple, la munci de execuție, nu sînt stimulați să se perfecționeze profesional. Așa se explică de ce, inițial, inginerul estimase pregătirea profesională a subalternilor săi ca fiind foarte bună. Ea era foarte bună în contextul diviziunii muncii existente în respectivul atelier.

Decurg de aici cîteva caracteristici ale acestei situații de conducere: centralizarea deciziilor, controlul amănunțit, munci mai puțin interesante pentru subordonați (de strictă execuție), lipsa de motivare a perfecționării pregătirii profesionale și, posibil, credința inginerului că pregătirea profesională a subalternilor săi este insuficientă, întreținută atît de dependența excesivă creată de el însuși, cît și de nevoia sa subiectivă de a-și crea o justificare pentru modul de organizare și conducere a muncii.

Se știe că un spațiu prea mic de control (puțini subalterni, puține operații de condus) tinde să producă un control excesiv de amănunțit,

o centralizare excesivă a conducerii. Dacă vrei să schimbi controlul în sensul de a deveni mai general, să produci o anumită descentralizare a deciziilor, este suficient să mărești sfera controlului : să dai unui șef mai mulți subordonați, de exemplu. Am invocat această teză pentru că ea este similară ca structură cu situația examinată de noi aici.

Din această cauză, de exemplu, se încearcă găsirea pentru specialist a unui alt loc în ierarhie, pentru a se evita efectele negative posibile prin punerea lui în poziție de conducător. O soluție care s-a experimentat în multe întreprinderi este aceea de a crea pentru specialist o poziție de „consultant". Figura nr. 4 redă cele două poziții posibile ale specialistului în ierarhie :



Figura nr. 4
Cele două poziții ale specialistului în ierarhie — șef ierarhic sau consultant

În cel de-al doilea caz, colectivul de muncă, relativ omogen din punctul de vedere al pregătirii profesionale, are competența de a soluționa toate problemele curente care intră în atribuțiile sale. Dacă apar probleme speciale care depășesc această competență, el cere sprijinul specialistului.

Stilurile de conducere au efecte distincte și în ceea ce privește relațiile de grup. Stilurile autoritare se fundează pe relațiile individuale dintre șef și fiecare dintre subordonații săi : șeful stabilește sarcini pentru fiecare subaltern și i le transmite, controlează îndeplinirea lor, rezolvă problemele de coordonare dintre subalterni. În principiu, relațiile directe dintre subalterni sînt mediate de către șef.

Stilurile democratice de conducere se fundează pe munca și conducerea colectivă, pe interacțiunea dintre membrii colectivului în activitatea de conducere, dar și în cea de execuție propriu-zisă, datorită funcțiilor de autoorganizare, autocoordonare, autocontrol ale colectivului. În aceste stiluri, colectivul de muncă devine o unitate de muncă, cu funcții bine definite. Grupul dezbate, decide, planifică, controlează. Este ceea ce în recentele documente ale partidului este desemnat prin termenii : „democrație economică", „conducere colectivă", „autoconducere".

Datorită acestui specific are loc o schimbare substanțială în funcțiile șefului grupului. În stilurile autoritare, șeful grupului are funcții predominant profesionale — să organizeze, să coordoneze și să controleze munca ; el are, de asemenea, funcția de a asigura activitatea grupului în sensul cerințelor întreprinderii, folosind mijloacele de autoritate și putere pe care poziția sa ierarhică i le oferă. Șeful, în stilurile democratice, are funcții relativ diferite : el trebuie să organizeze colectivul de muncă astfel ca acesta să participe activ la procesul de conducere. El devine un fel de animator al colectivului, fiind responsabil de calitatea acestuia. Pentru aceasta el trebuie să aibă o largă competență în lucrul cu oamenii, atît individual, cît și colectiv. Pe lîngă cunoștințe tehnice și economice, el trebuie să aibă și cunoștințe sociale și psihologice. El trebuie să știe să soluționeze probleme care nu există pentru stilurile autoritare : cum să crească coeziunea grupului, cum să-i imprime o orientare puternică spre eficiența muncii, cum să realizeze consensul în problemele controversate, cum să ajute grupul să depășească momentele dificile din funcționarea sa, într-un cuvînt, să fie un animator al autoconducerii.

Modificarea funcțiilor colectivului de muncă în cadrul introducerii unor stiluri colective de conducere are drept consecință schimbări profunde în organizarea întregii întreprinderi. Aceste modificări sînt cel mai bine prinse în organigramele întreprinderilor. Figura nr. 5 prezintă organigrama întreprinderilor în sistemele autoritare de conducere și în cele democratice, colective.

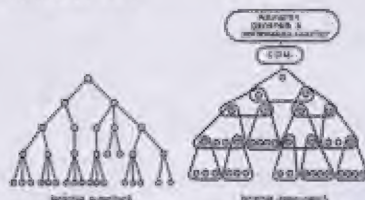


Figura nr. 5
Ierarhia în cele două sisteme de conducere — autoritară și democratică

În întreprinderile din țara noastră, unitatea de conducere și de execuție este nu individul, ci colectivul de muncă. Deciziile se iau în colectiv, realizarea lor se face în colectiv. Ierarhia democratică indică foarte clar modul în care se poate îmbina principiul conducerii unice cu principiul muncii și conducerii colective.

Analiza diferitelor consecințe ale stilurilor de conducere a dus, în perioada actuală, la cristalizarea unei opinii care este acceptată aproape unanim, și anume: în noile condiții ale societății noastre socialiste, în condițiile societății moderne în general, stilurile cele mai eficiente din punct de vedere atît productiv, cît și uman sînt cele de[illegible] imagine a În ultimii ani acest punct de vede[illegible] drept acceptat, pe plan mondial, de către apro[illegible] toți specialiștii. În mod special este necesar să subliniem faptul că promovarea unui asemenea stil de conducere nu numai în întreprinderi, dar la toate nivelurile societății românești actuale reprezintă un obiectiv clar formulat în Programul partidului nostru de făurire a societății socialiste multilateral dezvoltate și trecere treptată la comunism.

În mod sintetic am putea considera că stilul de conducere care corespunde cel mai deplin noilor condiții sociale, culturale și umane ale societății noastre, avînd o înaltă eficiență productivă și umană este caracterizat prin: practici democrate, participative, colective de conducere, înaltă exigență în muncă, stimularea muncii bine făcute, a performanțelor înalte, cantitative și calitative, utilizarea predominantă a motivației interioare, autocontrolul și controlul colectiv, înaltă competență profesională, centrare pe om, ca persoană cu multiple necesități de afirmare și realizare, atitudine activă, participativă la conducerea întregii întreprinderi. Dacă considerăm profilurile obținute în capitolul precedent, stilul care în condițiile societății actuale are eficiența cea mai ridicată este cel caracterizat prin valori ridicate, 4 și 5, la toate dimensiunile indicate.

Dezvoltarea acestui nou stil de conducere, care se fundează pe valorile specifice ale societății noastre socialiste, reprezintă însă un proces în timp. Maturizarea sa este în funcție de dezvoltarea condițiilor sociale, culturale și psihologice. Important este faptul că în momentul de față există condițiile obiective și cadrele organizatorice favorabile și stimulative dezvoltării sale. Această afirmație nu anulează o teză pe care am mai enunțat-o: stilul de conducere trebuie să fie adaptat specificului colectivului

de muncă. Eficienţa conducerii depinde esenţial de capacitatea fiecărui conducător de a adopta strategiile de conducere cele mai adecvate pentru colectivul său. Dacă stilul de conducere trebuie să se adapteze la condiţiile culturale, profesionale şi psihologice ale colectivului, el trebuie totodată să îndeplinească o condiţie fundamentală: să nu fie un stil închis, ci dinamic, orientat spre dezvoltare, în sensul creşterii caracterului său democratic-participativ, paralel cu maturizarea condiţiilor profesionale, culturale, psihologice necesare.

Pentru a preîntîmpina o obiecţie care adesea se ridică vom examina o ultimă problemă în legătură cu stilul de conducere: filozofia pe care el se fundează.

Stilurile de conducere autoritare se fundează pe Modelul X de om — oamenii nu sînt înclinaţi să muncească, să-şi asume responsabilităţi sociale; doar cîştigul reprezintă motivaţia solidă care îl pune în mişcare; ei trebuie controlaţi şi stimulaţi continuu. După cum spuneam mai înainte, acest model nu este fals în mod absolut. Sînt condiţii sociale şi culturale care fac ca oamenii să se comporte în sensul acestui model. De aceea, în asemenea situaţii, adoptarea Modelului X şi a stilului de conducere care îi corespunde nu pare a fi contrară experienţei, ci dimpotrivă, concordantă cu ea.

Sînt însă două efecte ale adoptării Modelului X care trebuie luate în consideraţie:

a. *Subaprecierea oamenilor.* Cei care practică un stil de conducere mai autoritar sînt tentaţi, ca un fel de autojustificare, să perceapă oamenii mai mult în termenii Modelului X. În acest caz, imaginea oamenilor cu care lucrezi s-ar putea să fie produsă mai mult de propriul său stil de conducere.

b. *Deformarea atitudinilor şi a comportamentului oamenilor.* Stilul autoritar de conducere nu numai că se fundează pe o imagine a oamenilor de tipul Modelului X, dar are drept consecinţă practică determinarea celor din subordine să se comporte într-o modalitate mai apropiată de Modelul X. Stilul autoritar, de exemplu, determină o atitudine pasivă, neparticipativă, lipsa de iniţiativă la subordonaţi. Controlul amănunţit şi continuu creează o tendinţă de evitare a responsabilităţii, de apărare împotriva controlului, dezinformare, calitate proastă a muncii atunci cînd controlul este absent. După cum se vede, există aici un circuit specific. Modelul X, considerat a fi mai adecvat pentru descrierea atitudinii şi comportamentului subordonaţilor, creează un stil de conducere de tip autoritar. Acesta are ca efect pe de o parte întărirea perceperii oamenilor în termenii Modelului X, iar pe de altă parte, determină în mod real pe subordonaţi să se comporte mai apropiat de Modelul X sau pur şi simplu frînează dezvoltarea acestora în sensul Modelului Y. Prin aceasta este întărită percepţia iniţială şi fixat şi mai puternic stilul de conducere autoritar. Acest circuit este redat în Figura nr. 6.

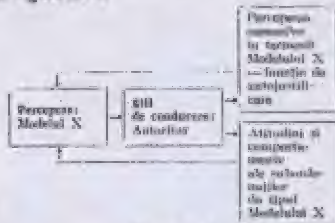


Figura nr. 6
Circuitul cu autoîntărire a stilului de conducere autoritar şi a filozofiei Modelului X

Această analiză ne duce la o concluzie importantă : stilul de conducere autoritar nu pregătește condițiile umane ale schimbării sale.

Stilul de conducere democratic are, dimpotrivă, proprietatea de a stimula dezvoltarea condițiilor umane care îl favorizează. El se fundează pe conceperea oamenilor în termenii Modelului Y și, prin consecințele sale reale, stimulează pe oameni să se comporte mai accentuat în acest sens. Se știe că cel mai bun mijloc de a stimula responsabilitatea oamenilor este să le-o acorzi treptat. A obține o atitudine responsabilă și conștiincioasă față de muncă nu se realizează printr-un control excesiv, bazat pe neîncredere, ci, dimpotrivă, prin acordarea încrederii și practicarea unui control mai general. Stimularea inițiativei nu poate să se realizeze decît în măsura în care ea este încurajată și luată în considerație.

Din această cauză, este necesar a privi colectivul mai mult ca un proces de dezvoltare. Pornindu-se de la elementele existente, se introduc elemente de stil de conducere colectiv care, pe măsura dezvoltării condițiilor, se amplifică. Esențial este evitarea cercurilor vicioase, în care Modelul X și stilurile fundate pe el se închid.

Pentru un asemenea proces putem folosi termenul de *dezvoltare planificată* a stilului de conducere colectiv : formele și metodele de conducere sînt perfecționate treptat, paralel cu modificarea și dezvoltarea tuturor condițiilor culturale și psihologice necesare.

Să luăm un exemplu de asemenea dezvoltare planificată a colectivului de muncă și, complementar, a stilului de conducere. Presupunem că nivelul de pregătire profesională a colectivului este relativ scăzut. În această situație, se poate întocmi o listă cu probleme pe care membrii colectivului le pot rezolva singuri și probleme care trebuie rezolvate îm-

preună cu șeful. Din această din urmă categorie se face o listă cu probleme care ar putea fi soluționate de către membrii colectivului în condițiile în care pregătirea profesională s-ar îmbunătăți într-o oarecare măsură și se încearcă a se stimula creșterea pregătirii profesionale în acest sens. O asemenea planificare clară ar putea să stimuleze motivația pregătirii profesionale într-un ritm rapid.

Dealtfel, acest model al dezvoltării treptate, al lărgirii și adîncirii continue a democrației și a participării este formulat clar în documentele P.C.R. ca metodă de perfecționare a întregii noastre vieți sociale.

În sfîrșit, un ultim argument. Dacă analizăm diferitele situații umane pe care le cunoaștem, putem să remarcăm faptul că stilul de conducere depinde nu numai de colectivul de muncă, dar, într-o măsură foarte mare, de personalitatea șefului însuși, de concepțiile sale despre oameni, de modul în care el s-a deprins să se comporte. Există șefi care practică stiluri de conducere democratice și șefi care practică stiluri de conducere mai autoritare, în condiții relativ similare.

EXERCIȚII

- Reluați profilurile stilurilor de conducere pe care le-ați realizat în capitolul anterior și evaluați-le prin prisma eficienței lor productive și umane.

- Căutați să determinați în ce măsură aceste stiluri sînt adecvate în raport cu condițiile culturale și social-psihologice particulare.

- Sînt aceste stiluri de conducere deschise spre dezvoltare, sau tind spre un circuit închis, de autoîntărire?

• Luați cazul concret al unui colectiv și încercați să imaginați un stil de conducere eficient și deschis dezvoltării, adaptat condițiilor respective.

7. Colectivul de muncă

După cum s-a văzut pînă acum, în noul tip de organizare socialistă a muncii colectivul de muncă primește funcții specifice. Pe de o parte, el capătă o funcție direct productivă : este unitatea de conducere și de execuție fundamentală a întreprinderii. În organizarea ierarhic-autoritară specifică structurilor de tip capitalist grupul de muncă nu avea nici o funcție formală în cadrul întreprinderii. De aici un caracter predominant individualist al organizării muncii. Organizarea socialistă a pus accent de la început pe principiul colectivismului : responsabilitatea colectivă pentru realizarea sarcinilor de producție, pentru întreaga muncă. Această responsabilitate colectivă este consolidată pe diferite căi : rolul atribuit organizațiilor politice și sindicale în organizarea și controlul muncii, formele colective de conducere și control. Pe de altă parte, colectivul are importante funcții sociale și umane. În sistemul ierarhic autoritar de tip capitalist grupul avea mai mult funcții de apărare împotriva presiunii patronatului care se exercita prin intermediul ierarhiei. Solidaritatea de grup reprezenta o formă eficace de rezistență. Munca în grup, prin ea însăși, este de natură însă a satisface și o serie de necesități umane fundamentale : oferă suport uman și social pentru membrii acestuia, posibilități de satisfacere a nevoilor lor social-emoționale. Sînt cunoscute problemele psihologice dificile ridicate de unele posturi de muncă ce izo-

lează pe oameni. Nevoia de contacte sociale este extrem de importantă în viața fiecăruia, lipsa lor creînd dificultăți psihologice. Și această funcție are tendința de amplificare în condițiile noii societăți, socialiste. În întreprinderea socialistă, grupul uman al celor care lucrează împreună devine colectiv de muncă.

Expresia „munca și conducerea colectivă" — conținută în documentele partidului nostru — este, din punctul de vedere al funcțiilor pe care colectivul le are în noua realitate a întreprinderii actuale, edificatoare.

Funcția de conducere, exercitată individual de către șef, devine o funcție a colectivului (luarea deciziilor, planificarea muncii, autoorganizarea și autocontrolul). Și execuția în sine își pierde treptat caracterul ei strict individualist, imprimat de aplicarea principiului simplificării muncii. Munca îmbogățită, reamintim, se bazează în mod esențial pe activitatea de grup. Prin aplicarea principiului muncii îmbogățite nu se elimină avantajele diviziunii muncii, ci aceasta este realizată prin alte modalități. În locul diviziunii stabilite din exterior și fixate prin profesiuni și posturi de muncă diferite, diviziunea muncii devine o funcție a autoorganizării grupului : ea se face de către colectiv, în funcție de talentele, înclinațiile și preferințele individuale ale membrilor săi. Pe această linie diviziunea muncii devine mai flexibilă, adaptabilă variațiilor sarcinilor. Oamenii de știință prevăd din acest punct de vedere o schimbare profundă în următoarele decenii : rolul activ al colectivului de muncă va crește substanțial. Diviziunea muncii va deveni treptat o funcție a colectivului însuși, depășindu-se specializările înguste și rigide. Elementele unei asemenea modificări substanțiale se găsesc în prezent. Fiecare dintre noi știe din propria experiență că colegii reprezintă o condiție foarte importantă care

poate facilita sau îngreuia propria noastră muncă. Știm cu toții cît de important este profilul colectivului în care lucrăm pentru echilibrul psihic al fiecăruia dintre noi, pentru gradul de satisfacție în muncă.

Pentru dezvoltarea funcțiilor productive și umane ale colectivului de muncă este nevoie însă de o largă bază culturală și social-psihologică. Cu alte cuvinte, de o complexă cultură a muncii și vieții colective. Să trecem în revistă împreună cîteva dintre caracteristicile mai importante pe care un colectiv de muncă trebuie să le aibă pentru a fi eficient atît din punct de vedere productiv, cît și uman.

1. *Buna pregătire profesională a fiecărui membru al colectivului.* Este clar că în orice grup uman vor exista întotdeauna diferențe: unii vor fi mai înzestrați decît alții. Aceste diferențe apar și sub forma diferențelor de pregătire profesională. Este însă necesar ca fiecare colectiv de muncă să fie compus din persoane care fiecare în parte (chiar în grade diferite) să aibă pregătirea profesională corespunzătoare muncii specifice respectivului colectiv. Dacă unii dintre membrii colectivului nu au pregătirea profesională minim necesară realizării eficiente a muncii comune, ei devin un factor de frînare a muncii colective. Îi împiedică pe ceilalți să lucreze în mod eficient, producînd dificultăți în munca fiecăruia. Aceasta este una dintre cauzele cele mai frecvente pentru care întîlnim în unele colective de muncă dorința unei munci individuale, iar nu comune.

2. *Grad ridicat de interiorizare a obiectivelor generale de către fiecare membru al colectivului.* Activitatea colectivă nu poate funcționa eficient și satisfăcător dacă unii muncesc și alții trag chiulul. Doar acolo unde toți membrii colectivului au o înaltă motivare a muncii lor există o atmosferă de muncă po-

zitivă, disponibilități de cooperare și participare. Ca și în cazul pregătirii profesionale, existența unor membri ai colectivului cu o slabă motivare a muncii este adesea cauza pentru care se declanșează în unele colective forțe centrifuge, preferința pentru munca individuală. Motivarea superioară a muncii poate reprezenta un instrument foarte eficace de perfecționare profesională, de atingere a unor înalte performanțe în activitatea comună.

3. *Responsabilitatea fiecăruia pentru activitatea întregului colectiv.* O asemenea exigență stîrnește adesea o obiecție de genul următor: cum pot fi eu responsabil de modul în care muncesc ceilalți? Pusă în acest fel întrebarea, este implicat în mod clar un răspuns negativ. Colegul meu X poate lucra prost, poate trage chiulul chiar dacă eu încerc să-l ajut sau să-i atrag atenția. Pur și simplu, el nu mă ia în seamă. Și se pot găsi oricînd exemple de colegi care nu pot fi influențați așa de ușor. Este clar că influența fiecăruia dintre noi asupra celorlalți este limitată. Responsabilitatea colectivă nu trebuie înțeleasă însă în acest fel. Nimeni nu poate fi responsabil de faptele celuilalt în sensul în care este responsabil de propriile sale fapte. Responsabilitatea colectivă se referă tocmai la contribuția pe care fiecare o poate aduce la cristalizarea unui colectiv omogen, unit, exigent față de propria sa muncă. Fiecare dintre noi poate, prin acțiunile sale, să aducă o contribuție pozitivă la dezvoltarea colectivului său, sau dimpotrivă, una negativă — retragere, izolare, pînă la subminarea colectivului însuși.

4. *Atitudinea activă, participativă a fiecărui membru al colectivului.* Nu există muncă colectivă în condițiile în care oamenii sînt pasivi în raport cu problemele comune. Este nevoie de o atitudine activă, de participarea fiecăruia la dezbaterea problemelor colectivului,

în elaborarea deciziilor, în organizarea și controlul întregii activități.

În primele capitole am căutat să demonstrăm că oamenii sînt înclinați spre participare. Ei nu sînt prin natura lor pasivi. Participarea reprezintă o activitate în sine satisfăcătoare, în care oamenii își pot găsi realizarea. Ea nu reprezintă „o bătaie de cap" suplimentară. Atunci care este cauza atitudinii pasive pe care o întîlnim adesea în jurul nostru ? S-ar putea formula mai multe cauze posibile.

a. Există oameni care nu au prins încă „gustul" participării, care nu au avut experiența participării și care din această cauză nici nu sînt orientați spre ea.

b. Lipsa capacităților și a cunoștințelor necesare participării. Participarea la soluționarea unor probleme solicită cunoștințe și deprinderi profesionale în primul rînd, dar, pe lîngă acestea, și o serie de cunoștințe și deprinderi generale necesare oricărei participări, acțiunii „împreună cu ceilalți". Este ceea ce se cheamă în mod curent o cultură a participării sau o cultură democratică.

c. Experiențe negative ale participării. Lipsa condițiilor favorabile despre care am vorbit mai înainte este de natură a produce, ca în orice proces de cristalizare a unor noi forme social-culturale, dificultăți în procesul participării la conducere. Experiența unor asemenea dificultăți este de natură să creeze atitudini sceptice, să alimenteze tendințe conservatoare. De exemplu, o sursă negativă importantă este experiența unor participări formale. Fie discutarea unor probleme prea generale, fie discutarea unor probleme care nu sînt de competența colectivului în cauză, fie slaba receptivitate a conducerii față de problemele ridicate reprezintă surse ale unor asemenea experiențe negative. Sînt frecvente constatări de următorul gen : „tu vorbești, dar nimeni nu te aude", „dacă ridici unele probleme, riști să superi colegii sau pe unii șefi".

De aceea, o cale importantă a formării unei atitudini active din partea fiecărui membru al colectivului este, pe de o parte, creșterea competenței sale profesionale și de participare, iar pe de altă parte, eliminarea surselor de experiențe negative în legătură cu eficiența participării.

5. *Respect pentru colegi, suport uman, sprijin, stimă.* Egoismul, indiferența, atitudinea negativă față de oameni reprezintă o frînă deosebit de importantă pentru viața unui colectiv. Dorința fiecăruia de a-și sprijini colegii, stima și respectul pentru ei, corectitudinea în relațiile reciproce, dorința de a contribui la o atmosferă destinsă, satisfăcătoare din punct de vedere uman — reprezintă, de asemenea, condiții necesare.

EXERCIȚII

• Răspundeți la următoarele întrebări :

1. Cum apreciați pregătirea profesională, în raport cu problemele muncii, a majorității membrilor colectivului dv. de muncă ?

1	2	3	4	5
Foarte scăzută	Destul de scăzută	Nici mare, nici mică	Destul de ridicată	Foarte ridicată

2. Cum apreciați orientarea spre muncă eficientă a majorității membrilor colectivului dv. ?

1	2	3	4	5
Foarte redusă	Destul de redusă	Nici mare, nici mică	Destul de ridicată	Foarte ridicată

3. În ce măsură în colectivul dv. de muncă există o atmosferă încurajatoare pentru munca bine făcută?

1	2	3	4	5
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

4. În ce măsură colectivul dv. are capacități de decizie colectivă, de a ajunge la un consens asupra problemelor de muncă și de viață ale sale?

1	2	3	4	5
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

5. În ce măsură în colectivul dv. există o atitudine care încurajează participarea activă a tuturor membrilor săi la soluționarea problemelor comune de muncă?

1	2	3	4	5
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

6. În ce măsură colectivul dv. de muncă manifestă grijă și respect pentru fiecare dintre membrii săi?

1	2	3	4	5
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

7. În ce măsură există în colectivul dv. tensiuni, neîncredere reciprocă?

1	2	3	4	5
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

• Alcătuiți un grafic evaluativ pe aceste dimensiuni. Pentru a avea un colectiv activ, eficient în muncă și satisfăcător uman, toate aceste dimensiuni trebuie să aibă valori înalte. Calculați indicele calității colectivului dv. — media aritmetică a răspunsurilor la aceste întrebări.

• Încercați să identificați cauzele care produc fenomene negative în colectivul dv.

• Încercați să formulați cîteva măsuri care se pot lua pentru perfecționarea colectivului dv. sub diferite aspecte.

• Încercați să alcătuiți cîteva reguli de comportare pentru dv. care ar putea duce la perfecționarea calității colectivului dv.

• Discutați un caz concret: gradul de participare a membrilor colectivului la luarea deciziilor. Care sînt, în general, cauzele participării scăzute?

8. Decizie colectivă și decizie individuală

S-a văzut în capitolele precedente că, datorită unui larg complex de factori, există în întreaga lume o tendință de democratizare a conducerii în cadrul întreprinderilor. Partidul Comunist Român a pus și pune, în mod special, un accent deosebit pe promovarea unui stil de muncă și de conducere colectiv. Sîntem în pragul unei profunde revoluționări a relațiilor de muncă.

Conducerea colectivă înseamnă în primul rînd decizii colective. Asupra acestora ne vom opri mai pe larg, deoarece ele implică o serie

de probleme mai dificile, atît din punctul de vedere al atitudinilor culturale cristalizate în jurul lor, cît și din punct de vedere tehnic.

Este necesar să răspundem, în primul rînd, la o întrebare pe care cu siguranță cititorul o are formulată deja în minte: este gîndirea colectivă mai eficace decît cea individuală? Mentalitatea veche, tradițională dădea în mod net cîștig de cauză gîndirii indivduale: deciziile individuale sînt, în toate condițiile, superioare celor colective; produsul intelectual de excepție nu poate fi decît individual; „masa" este mediocră, conservatoare, nivelează ideile excepționale, produce conformism în jurul obișnuitului, al „general-acceptatului". Decizia comună este privită, în această mentalitate, mai mult ca rezultat al compromisului, decît al analizei complexe și eficace a problemelor. Calitatea ar fi deci sacrificată consensului. O asemenea atitudine negativă față de gîndirea colectivă și produsele ei se bazează pe anumite argumente, dar în special pe simțul comun. Putem găsi în experiența fiecăruia o mulțime de exemple care să sprijine o asemenea atitudine. Există și un alt argument adus în sprijinul acestei atitudini. În condițiile în care conducerea este pusă, tot mai mult, pe baze științifice, nu cumva decizia colectivă reprezintă un regres? Nu diluează ea caracterul științific al deciziilor?

Dacă analizăm tendințele reale ale conducerii diferitelor sisteme sociale putem observa cu ușurință că pretutindeni are loc un proces tot mai pronunțat de amplificare a formelor de gîndire colectivă. În mod practic, decizia colectivă se impune tot mai mult. Cercetările științifice, psihologice și sociologice, au adus argumente extrem de puternice în favoarea eficienței gîndirii colective. Asocierea științei cu gîndirea individuală reprezintă, pe de altă parte, o atitudine eronată. Știința în-

săși este un produs colectiv. Interesant este că, în ultimele decenii, chiar în gîndirea științifică formele colective de muncă au devenit tot mai răspîndite.

Este însă nevoie de o precizare. Conducere colectivă nu înseamnă nicidecum numai decizii colective. Pe fondul unor decizii strategice de principiu, care sînt de tip colectiv, orice act de conducere implică o mulțime de decizii individuale. O parte dintre dificultățile care apar în procesul de cristalizare a noului stil colectiv de conducere provin și din greutatea de a distinge între deciziile care trebuie luate într-o manieră colectivă și cele care trebuie luate de către fiecare individ în parte. De multe ori, ordinea de zi a organelor colective de decizie este supraîncărcată cu discutarea unor probleme care în fapt pot fi mai eficient soluționate de către o singură persoană. Din această cauză este nevoie de clarificat în primul rînd în ce condiții o decizie trebuie supusă unei dezbateri colective sau ea trebuie rezolvată de unul sau de altul dintre participanți, în mod individual.

Înainte de a analiza avantajele gîndirii colective, este necesar a delimita tocmai situațiile în care ea are principial o superioritate clară asupra celei individuale. Putem desprinde două mari tipuri de condiții care afectează eficacitatea celor două stiluri de luare a deciziilor: unele referitoare la tipurile de decizii care urmează a fi luate și altele referitoare la subiectul (subiecții) care urmează a lua deciziile. Să le analizăm pe rînd.

A. Tipul de decizie. Sînt situații în care este mai bine ca deciziile să fie luate în colectiv și situații în care este preferabil ca deciziile să fie luate în mod individual. Să examinăm cîteva dintre aceste situații.

a. Este preferabil a fi soluționate cu ajutorul unei gîndiri colective problemele complexe

care nu au o soluție formulabilă printr-un algoritm logic, în timp ce problemele mai simple, cu soluții logice, pot fi rezolvate mai eficace printr-o decizie individuală. Să luăm un exemplu simplu. Iluminatul unui loc de muncă, în raport cu necesitățile de vizibilitate, există formulate standarde științifice de iluminare. Dacă să se monteze un bec de 50 W sau unul de 100 W este o problemă care se rezolvă prin aplicarea unui algoritm logic la situația în cauză. Un specialist o poate soluționa simplu. Soluția cea mai bună nu poate apărea din discuții, din schimbul de opinii. Ea nu poate fi decisă prin vot. Calculatorul sau un singur individ poate soluționa foarte rapid asemenea tipuri de probleme. Este deci cazul problemelor cu o singură soluție, formulabilă prin aplicarea unui algoritm elaborat de știință — o formulă, o tehnică de calcul. În general acestea sînt decizii tehnice, pe care specialistul le poate lua foarte eficient.

Dacă o problemă este însă complexă, cu mai multe soluții posibile care pot fi luate în considerație, existînd argumente pro și contra pentru fiecare dintre aceste soluții, gîndirea colectivă este mai eficace decît cea individuală. Numeroase studii au demonstrat că în această situație mai multe capete pot aduce în discuție o cantitate mai mare de informații relevante, iar unele estimări eronate pot fi eliminate.

Există uneori unele neînțelegeri în legătură cu rolul specialistului în soluționarea diferitelor probleme. Sînt cazuri în care specialistul tinde să treacă peste limitele competenței sale obiective: el poate defini o problemă ca fiind de specialitatea și competența sa, cînd, în fapt, respectiva problemă poate avea componente pe care el le ignoră, neintrînd în propria sa specialitate. Există de asemenea riscul ca specialistul să definească o problemă ca fiind solubilă în mod simplu, prin aplicarea unui algoritm logic, existent printre instrumentele propriei sale specialități, avînd deci o soluție incontestabilă, cînd în fapt problema este mai complexă și comportă mai multe soluții, între care nu se poate decide riguros.

b. Este preferabil ca deciziile colective să se refere la activitatea colectivă, iar cele individuale la activitatea individuală. Aceasta nu este o regulă absolută, dar ea pare a fi justificată în cele mai multe cazuri. Să luăm un exemplu simplu: elaborarea unei cărți. Decizia de a accepta tema cărții sau, în final, cartea însăși poate fi colectivă. Dar cum să se scrie cartea, aceasta este o decizie care trebuie să fie luată de însuși autorul ei, este mai eficient. În foarte puține cazuri este recomandabil să fie luate în colectiv decizii asupra modului în care un membru al colectivului să-și îndeplinească sarcinile, cu excepția situației în care acest lucru afectează munca celorlalți. Există, în funcție de cunoștințele și talentele fiecăruia, o pluralitate de stiluri, de moduri de a face un anumit lucru. Fiecare trebuie să lucreze în modul în care îi este mai la îndemînă. Dacă ar aborda o metodă care în sine este superioară, dar care nu se potrivește cu cunoștințele și deprinderile sale, rezultatul ar putea fi chiar mai prost. Un doctor tratează în felul său un bolnav. În colectiv se poate lua decizia de a se opera sau nu un pacient, dar operația o face tot un chirurg, în stilul său și după propria sa concepție. În colectiv se pot discuta anumite aspecte ale muncii, se pot face sugestii, dar nu se pot lua decizii de amănunt în ceea ce privește activitatea fiecăruia. Există o autonomie a activității pe care fiecare subiect — individ, colectiv, organizație — trebuie să o aibă.

c. Deciziile cu caracter general-politic sînt în mod necesar colective. Ele nu sînt soluții pur tehnice la o problemă oarecare, ci opțiuni

pentru un obiectiv sau altul, pentru o linie de acțiune sau alta. Să reluăm exemplul dat mai înainte al iluminatului. Care este iluminatul optim pentru fiecare loc de muncă este o decizie de specialitate care trebuie delegată specialistului. Dar dacă se pune problema necesității unei economisiri a curentului electric, dintr-un motiv sau altul, și deci a reducerii iluminării locului de muncă, aceasta nu mai este o decizie a specialistului, tehnică, ci o decizie cu un pronunțat caracter politic. Ea antrenează considerarea unor obiective diferite, a unor necesități și ierarhizarea lor. Pe scurt, în acest caz decizia trebuie să fie luată de către colectivul în cauză, dar specialistul are un rol important. El trebuie să aducă la cunoștința colectivului informații relevante în legătură cu consecințele diferitelor soluții, pentru ca alegerea să se facă în cunoștință de cauză. Dar opțiunea ultimă nu este o chestiune de specialitate strict tehnică. Dacă în exemplul de mai sus un colectiv de muncă consideră realizabilă o economie prin reducerea iluminatului, specialistul poate să informeze în legătură cu diferitele consecințe posibile ale gradelor diferite de iluminare asupra calității producției sau a sănătății muncitorilor.

d. O decizie luată de nivelurí ierarhice superioare nu mai poate fi obiect de decizie pentru un colectiv. Ea este obligatorie pentru acesta. Discuții pot avea loc doar în legătură cu modalitățile de realizare a acestei decizii — decizii cu privire la metodele de execuție. Sau, în cazul în care colectivul de muncă în cauză, pe baza cunoașterii situației concrete, are observații critice în legătură cu decizia respectivă, el poate hotărî să trimită forului ierarhic un *feed-back* — respectiv propria sa opinie — în legătură cu această decizie.

B. *Subiectul deciziei.* Pentru a putea lua decizii bune, un colectiv trebuie să îndeplinească

cîteva condiții privitoare la propriile sale capacități. Printre acestea, cele mai importante sînt cele referitoare la pregătirea profesională și deprinderile de participare la o activitate colectivă de decizie.

a. Calificare suficientă. Dacă într-un colectiv există diferențe mari de calificare privitoare la o decizie oarecare, decizia colectivă poate fi complet lipsită de sens. În această situație ea poate deveni formală. Să presupunem un colectiv compus dintr-un specialist cu înaltă pregătire profesională și, în rest, personal necalificat. În acest caz, o decizie colectivă asupra unei complexe probleme tehnice este lipsită de sens. Chiar dacă problema în cauză nu are o singură soluție, formulabilă prin algoritm (deci în principiu este aptă pentru o decizie colectivă), este preferabil ca decizia să fie delegată specialistului. Punerea ei la vot în condițiile în care colectivul nu o înțelege este un act pur formal, lipsit de sens. Colectivul poate fi chemat să decidă asupra unor probleme mai simple din punct de vedere tehnic sau a unor probleme de organizare a muncii. Există situații similare în cazul organelor largi de decizie confruntate cu o problemă tehnică de înaltă complexitate sau specială. De exemplu cazul unor decizii luate în C.O.M. Dacă problemele puse în discuție depășesc competența majorității membrilor, este preferabil a se recurge la soluții flexibile, de exemplu : instituirea unei comisii de specialiști care să facă recomandări organului de decizie. O cale de sporire a calității deciziilor colective este deci sporirea competenței membrilor colectivului în tipul de probleme pe care, în mod curent, este chemat să le soluționeze. Aici intră nu numai o competență strict tehnică, dar și o competență politică, administrativ-juridică, economică, sociologică și psihologică.

b. Membrii unui colectiv trebuie să aibă, pe lingă competența în tipul de probleme asupra cărora este chemat a lua decizii, și deprinderi, cunoștințe necesare participării propriu-zise într-o activitate de decizie colectivă. Este ceea ce se cheamă în mod curent o *cultură a participării* sau o *cultură democratică*. Ea cuprinde cunoștințe, deprinderi, norme de comportare și valori care facilitează activitatea colectivă — atitudine suportivă, stimulatoare față de ceilalți membri ai colectivului, abilitatea de a construi consensul, de a depăși momentele critice, generatoare de conflicte, de a evita soluțiile facile, bazate pe un compromis ineficient etc.

Să vedem acum care sînt principalele *avantaje ale deciziilor colective*. De regulă, următoarele sînt invocate :

1. *Creativitatea gîndirii de grup.* Contrar unui stereotip tradițional, gîndirea colectivă, dacă este realizată cu metode adecvate, poate fi incontestabil mai creativă decît cea individuală. În grup, prin schimb de opinii, se pot mai ușor depăși tiparele intrate în rutină, în obișnuit, ajungîndu-se la soluții noi. Pentru a ilustra această teză vom prezenta pe scurt o metodă utilizată destul de frecvent în formularea de soluții noi și care utilizează tocmai gîndirea colectivă — *„brainstormingul"* (în traducere literară : „furtună a creierului"). Se știe că o condiție necesară pentru o bună decizie este formularea mai întîi a unui cît mai larg repertoriu de soluții posibile, pentru ca apoi, pe baza examinării fiecăreia dintre ele, să se poată alege o soluție cît mai bună. Gîndirea noastră are însă o anumită tendință inerțială. Sîntem tentați să formulăm soluții apropiate de tipurile cu care ne-am obișnuit. Este însă mult mai dificil a formula soluții diferite ca tip de cele obișnuite. Or tocmai în zona acestor soluții mai puțin obișnuite s-ar putea

să găsim un grad de eficiență mai ridicat. Se pune deci problema : cum putem stimula gradul de creativitate a gîndirii noastre ? *Brainstormingul* este o metodă utilizată tocmai pentru formularea unui repertoriu cît mai larg de soluții posibile, care să fie în același timp cît mai creative (adică mai diferite de tipurile de soluții obișnuite). Metoda constă în crearea unei atmosfere de grup înalt stimulative pentru formularea de idei noi. Stimularea reciprocă, crearea unei atmosfere suportive și creatoare este de natură a spori substanțial creativitatea, în raport cu posibilitățile creative ale unui singur individ.

2. *Cantitate mai mare de informații utilizate în decizie.* Fiecare participant vine cu experiența sa particulară, cu cunoștințele sale specializate. Cumularea lor oferă o bază informațională mult mai largă pentru decizie decît cea existentă în cazul deciziei individuale. Mai multe variante sînt luate în considerație, mai multe consecințe posibile sînt examinate în legătură cu fiecare variantă în parte. Este asigurată prin aceasta o mai ridicată probabilitate de a găsi o soluție superioară din punct de vedere calitativ.

3. *Estimarea mai corectă a adevărului.* Multe experimente au demonstrat că în problemele complexe, caracterizate printr-un grad ridicat de incertitudine, estimările produse de către grup sînt mai apropiate, de regulă, de estimarea corectă, decît cele produse de către fiecare individ în parte. Acesta este motivul pentru care au fost dezvoltate și perfecționate complexe metodologii de decizii colective. De exemplu, metodele de tip Delphi. Aceste metode se fundează pe asamblarea într-o estimare unică a estimărilor individuale.

4. *Crearea consensului.* Decizia colectivă, prin ea însăși, generează un grad ridicat de consens, în raport cu decizia individuală. Toate

cercetările au pus în evidență faptul că consensul este un factor pozitiv atît în eficiența activității, cît și în ceea ce privește starea de spirit a colectivului. O decizie în legătură cu care există un acord larg, ceilalți factori fiind egali, este mai eficientă decît o decizie în legătură cu care există mari diferențe de păreri. Dezacordul paralizează acțiunea, în timp ce consensul o facilitează. În plus, dezacordul generează adesea tensiuni, conflicte, o stare de spirit negativă în colectiv, mergînd pînă la alienare și neintegrare. Aceste efecte sociale și psihologice negative se răsfring la rîndul lor asupra eficienței activității. În estimarea calității unei decizii, din această cauză, este necesar a se lua în considerație și gradul de consens pe care ea îl creează. Dacă avem, de exemplu, două soluții posibile, A și B, A fiind puțin mai bună, în sine, decît B, dar B întrunind un grad de consens semnificativ mai ridicat decît A, care generează în jurul ei diferențe de păreri, puse în acțiune, B se va dovedi a avea o eficiență superioară tocmai datorită diferenței în ceea ce privește consensul. Putem considera că gîndirea colectivă este și pe această cale mai eficace, ea generînd un grad semnificativ mai ridicat de consens în jurul produselor sale.

Există însă și posibile consecințe *negative ale gîndirii colective*. Probabil că în experiența noastră comună ne-am ciocnit adesea de ele. Printre cele mai importante sînt următoarele:

a. *Blocarea deciziei*. Sînt cazuri în care discuția nu a reușit să apropie opiniile diferite existente în colectiv. În aceste condiții o decizie comună cu greu poate fi luată sau nu poate fi luată deloc.

b. *Consum excesiv de timp*. Uneori discuțiile de grup consumă într-un mod vizibil neproductiv mult timp. Sînt mai multe surse ale unui asemenea efect negativ. Să remarcăm

două dintre ele: *divagațiile* — se vorbește despre o mulțime de probleme nelegate de obiectul discuției — și *insistențele excesive* pentru susținerea propriului punct de vedere, adesea împotriva altor puncte de vedere, prin repetarea argumentelor și reafirmarea părerilor personale.

c. *Tensiuni și conflicte* generate de confruntarea în discuții a punctelor de vedere diferite.

d. *Sentimentul frustrant* că opinia colectivă reflectă nu opiniile comune, ci acceptarea conformistă a opiniilor persoanelor cu influență și putere.

e. *Compromisuri*. În multe situații, compromisul este util. El depășește o opoziție de interese și de principii. Uneori însă compromisul exprimă mai degrabă eșecul de a se ajunge la un consens în jurul unei soluții bune și acceptarea uneia mai proaste, dar care dă satisfacție mai multor persoane. Tipurile acestea de compromis reprezintă forma cea mai superficială și ineficace de a realiza consensul, acceptîndu-se o soluție nu pentru că este considerată a fi mai bună, ci pentru că împacă puncte de vedere diferite. Discuția colectivă nu trebuie însă să-și pună drept obiectiv împăcarea unor puncte de vedere diferite, ci formularea, pe baza schimbului de idei, a unor soluții cît mai bune, care să întrunească în această calitate un consens mai larg.

f. Decizia adoptată este cea pentru care militează cei mai vorbăreți și mai insistenți membri ai colectivului și care nu sînt în mod necesar și cei mai calificați.

g. În diferențele de opinii exprimate transpar adesea interese și atitudini personale. Asemenea fenomene produc tensiuni și insatisfacții, ducînd în final la scăderea calității deciziilor comune.

În capitolul următor vom discuta cîteva posibilități de evitare a acestor consecințe negative care pot apărea în cadrul deciziilor colective.

EXERCIȚII

Înainte de a discuta despre aspectele pozitive și negative ale deciziilor în colectiv, răspundeți la următoarele întrebări :

1. Cum puteți aprecia experiența dv. în legătură cu deciziile colective la care ați participat ?

1	2	3	4	5
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

2. Încercați să formulați cîteva dintre cauzele aspectelor negative pe care le-ați întîlnit în cadrul diferitelor discuții colective.

3. În ce măsură următoarele caracteristici sînt specifice discuțiilor colective la care dv. ați participat ? (Utilizați o scală cu 5 trepte, în care 1 = *foarte rar*, 2 = *destul de rar*, 3 = *nici rar, nici des*, 4 = *destul de frecvent*, 5 = *foarte frecvent*.)

a. Sînt formulate soluții originale, creative.

1	2	3	4	5

b. Sînt aduse informații mai multe și mai variate.

1	2	3	4	5

c. Aprecierile rezultate par a fi mai adecvate decît cele cu care fiecare participant venise inițial.

1	2	3	4	5

d. Deciziile comune întrunesc un grad ridicat de consens.

1	2	3	4	5

e. Lipsa de acord blochează luarea de decizii.

1	2	3	4	5

f. Consumă excesiv de mult timp.

1	2	3	4	5

g. Discuțiile generează conflicte și tensiuni.

1	2	3	4	5

h. Sînt orientate de opiniile persoanelor cu poziție.

1	2	3	4	5

i. Duc la compromisuri inutile din punctul de vedere al eficienței.

1	2	3	4	5

9. Decizia colectivă : norme de eficiență

Există o artă a participării. Și o etică, de asemenea. Eficiența gîndirii colective depinde într-un grad decisiv de capacitățile fiecărui participant de a coopera. Este ceea ce se numește adesea o *cultură a participării*, o cultură democratică. În acest capitol vom încerca să oferim cititorului doar cîteva sfaturi sau norme de comportare în activități colective de decizie. Ele nu reprezintă decît un ghid cu totul elementar. Dar dacă *fiecare* și le-ar însuși

şi ar încerca să-i determine şi pe ceilalţi să le respecte, multe dintre dificultăţile pe care de regulă le întîmpinăm în cele mai diferite activităţi de decizie colectivă ar putea fi evitate.

1. *Fă întotdeauna distincţie clară între problemele certe şi problemele incerte!* O problemă certă este acea problemă care poate fi soluţionată prin aplicarea unui simplu algoritm. Este tipul problemelor pe care le găsim în manualele de matematică şi fizică. Dificultatea lor stă în a le formula exact şi a găsi algoritmul de soluţionare. Problemele certe au o *singură soluţie corectă* — cea dată de algoritm. Celelalte soluţii sînt incorecte. O altă proprietate remarcabilă a acestui tip de probleme este faptul că odată acceptate ca atare, soluţia lor este universal acceptabilă. Toţi cei care cunosc algoritmul de soluţionare o vor accepta. Cine ar putea contesta că $7 \times 7 = 49$? Doar cineva care nu a învăţat tabla înmulţirii.

Problemele incerte sînt acelea pentru a căror soluţionare nu există un algoritm. Cu alte cuvinte, nu există o tehnică logică, corectă, care, luînd în consideraţie toate datele concrete, să determine soluţia corectă sau soluţia cea mai bună. Există mai multe cauze ale acestei situaţii. Toate însă decurg din incertitudinea existentă în jurul datelor problemei. Nu cunoaştem toate aspectele situaţiei reale pe care ar trebui să le luăm în consideraţie. Nu cunoaştem consecinţele multiple ale diferitelor aspecte ale situaţiei sau reacţia mediului la diferitele soluţii adoptate. Problemele incerte au caracteristici distincte. Ele nu au o singură soluţie corectă, celelalte fiind incorecte, ci mai multe soluţii, fiecare dintre ele comportînd argumente pro şi contra. Desigur că dacă am avea o cunoaştere completă a situaţiei, am putea ierarhiza clar soluţiile posibile, de la cea mai proastă la cea mai bună. În acest caz problema noastră ar fi o problemă certă,

cu o singură soluţie cea mai bună, pe care o putem logic decide. Incertitudinea însă nu ne permite să putem determina cu rigurozitate soluţia cea mai bună. De aceea, situaţia în care ne aflăm este următoarea: nu ştim dacă am reuşit să formulăm toate soluţiile posibile fiind posibil ca soluţia cea mai bună să fi rămas neformulată; nu avem criterii clare de a opta pentru una sau alta dintre soluţiile formulate.

În capitolul anterior afirmam că, de regulă, o problemă certă nu trebuie pusă ca sarcină de soluţionat prin discuţie colectivă. Ea poate fi rezolvată de către o persoană sau de către un calculator şi toată lumea va accepta soluţia rezultată. De aici o primă regulă: nu puneţi în discuţie colectivă problemele certe, fiindcă s-ar sugera astfel că există ceva de discutat în legătură cu algoritmul însuşi al problemei. Problemele incerte trebuie însă puse în discuţie. Ele nu trebuie prezentate ca fiind certe şi soluţionate în mod automat de către o persoană, prezentînd soluţia sa ca fiind singura posibilă. Uneori putem să ne înşelăm: considerăm modul în care am înţeles noi situaţia reală ca fiind corect şi clar. Prin aceasta prezentăm o problemă incertă ca fiind certă. În asemenea situaţii este necesar a discuta în colectiv problema însăşi: o putem formula într-o formă sau alta? Este definiţia dată de noi completă? Putem aplica în cazul ei un algoritm sau altul? Şi dacă am decis că problema în cauză este certă, nu mai avem ce discuta. O soluţionăm logic.

2. *Aşteaptă-te la o diversitate de opinii în cazul problemelor incerte!* Adesea sîntem foarte surprinşi observînd că într-o problemă în care noi avem o opinie pe care o considerăm corectă, justificată prin multe argumente, alţii au opinii foarte diferite. Acest fenomen este nu o excepţie, ci în fapt o regulă, în cazul

problemelor incerte. Fiecare persoană deține informații diferite despre aceeași situație. Experiența trecută în legătură cu genul de situații în discuție este și ea variabilă. Nu este de mirare că fiecare tindem să înțelegem aceeași situație în moduri diferite și deci să avem preferințe diferite față de soluțiile posibile. Cînd mergi la o astfel de discuție fii convins că vor exista puncte de vedere foarte diferite. Nu te mira că ceilalți nu gîndesc ca tine. Este normal. Nu este nimic în neregulă, nici cu tine, nici cu ei. Neregula stă în înțelegerea problemei de soluționat.

3. *Nu considera că adevărul stă în mod necesar de partea ta!* Sîntem adesea pradă unei iluzii foarte comune: punem semnul egalității între convingerea noastră subiectivă și adevăr. E adevărat, fiecăruia i se pare mai justificată propria sa opinie, însă este necesar să trecem peste această iluzie confortabilă. S-ar putea ca și celălalt, pornind de la o serie de aspecte pe care noi nu le cunoaștem, să aibă dreptate. Cel care vine în discuție cu credința fermă în justețea absolută a punctului său de vedere definește implicit problema de soluționat ca fiind certă, iar nu incertă. Or, tocmai acest lucru ar fi de discutat.

Eu pot crede că am dreptate, dar dacă iau în considerație fragilitatea înțelegerii problemei în cauză, este necesar să-mi fac o rezervă în legătură cu propriul meu punct de vedere. Trebuie de asemenea să dau o șansă de a avea dreptate și celorlalți. O asemenea atitudine este singura corectă în condițiile în care există un anumit grad de incertitudine în ceea ce privește o problemă sau alta. În asemenea situații, cei care vin cu intenția de a convinge neapărat pe ceilalți — care planifică să plece cu părerea cu care au venit — manifestă un tip anume de personalitate: rigidă, dogmatică, închisă la argumente și informații care ar putea să-i contrarieze opiniile. O asemenea atitudine este foarte incomodă într-o discuție colectivă.

4. *Nu lega persoana de un punct de vedere, nici propria persoană, nici a altuia!* Sînt unele persoane care vorbesc în termeni ca aceștia: „punctul meu de vedere este că...", „opinia mea este...", accentuînd apartenența personală, implicația personală în respectivul punct de vedere. O angajare personală puternică pune pe ceilalți într-o situație dificilă. O observație critică în legătură cu o variantă de soluționare a problemei poate fi interpretată ca îndreptîndu-se în primul rînd împotriva persoanei care o susține. Discuția soluțiilor se transformă într-o discuție personală: persoana x nu are dreptate, greșește, nu înțelege. Este mereu implicat că ar putea fi ceva în neregulă nu cu o soluție sau alta, ci cu persoanele care le susțin.

Concluzia este că cel mai util mod de participare la o discuție este o anumită dezangajare personală. Prezintă opinia ta ca o opinie despre care, datorită informațiilor pe care le ai deocamdată, crezi că ar fi bună, acceptînd deschis posibilitatea de a o schimba dacă se va schimba și modul tău de înțelegere a situației. O asemenea atitudine poate îmbrăca forme specifice de exprimare, ca: „Impresia mea este că..."; „Sentimentul meu în această privință este..."; „După cîte pot să-mi dau seama acum, cred că...". Se poate recurge la o formă și mai neangajată: „Problema în discuție poate primi următoarele tipuri de soluții: avantajele și dezavantajele fiecăreia dintre ele par să fie...; să încercăm să vedem dacă mai putem formula și alte soluții posibile, și apoi să decidem pe care dintre ele să o alegem". Un asemenea mod de exprimare relevă clar faptul că nu există nici o implicație personală într-un punct de vedere. Diferitele posibilități de a

înțelege și soluționa o problemă stau în fața noastră și le judecăm pe ele, iar nu persoanele care le-au formulat.

Oamenilor le este teamă în general că în discuțiile colective este mereu pusă în discuție persoana lor, prestigiul și autoritatea pe care o au. De aceea, în asemenea situații, discuțiile se pot deplasa complet de la soluții la persoane : problema nu este ce soluție este mai bună, ci cine este mai inteligent și mai bine informat și are mai multă autoritate pentru a-și impune propriul său punct de vedere. Reacții de apărare sînt foarte frecvent declanșate. Atitudinea inflexibilă despre care se vorbea mai înainte reprezintă în fapt o strategie de apărare personală împotriva unor eventuale tentative venite din exterior de a diminua prestigiul și autoritatea.

Trebuie deci să fim atenți ca prin comportamentul nostru să nu ne implicăm personal în discuții și nici să nu-i implicăm pe alții. Să nu polarizăm personal discuțiile.

Pentru a ilustra modul în care o discuție poate fi depersonalizată să luăm un exemplu de tehnică de organizare a unei dezbateri colective. O posibilitate-limită este aceea de a încerca să determini pe fiecare să-și formuleze opinia și să o argumenteze. La sfîrșitul unei asemenea runde, sînt șanse foarte mari de a obține o atmosferă polarizată personal : fiecare are un punct de vedere, pe care l-a susținut (de regulă aceasta înseamnă că a adus în special argumente pro și mai puțin contra). În faza a doua urmează competiția între susținătorii diferitelor puncte de vedere. Situația ideală este însă următoarea : într-o primă rundă se încearcă să se formuleze soluțiile posibile. Problema este de a se alcătui o listă cu cît mai multe soluții posibile, din care ulterior să se aleagă. Într-o a doua rundă se caută să se analizeze fiecare soluție în parte, accentul căzînd pe argumentele atît pro, cît și contra. Apoi se alege. Tot timpul s-a păstrat detașarea personală de soluțiile formulate. Competiția personală ar fi putut avea loc nu în argumentarea pentru o soluție sau alta, ci în formularea de cît mai multe soluții, în formularea de cît mai multe și mai interesante argumente pro și contra. Interesul comun este de a găsi o soluție cît mai bună, iar nu de a impune o soluție sau alta.

Atunci cînd o discuție s-a personalizat într-un grad ridicat, fiecare poate contribui la depersonalizarea ei. Exemplul personal este foarte important aici.

5. *Acordă atenție opiniilor celorlalți!* Știm din experiența curentă că există persoane care, după ce și-au expus punctul de vedere, nici nu-i mai ascultă pe ceilalți. Prin aceasta, de la început le descalifică punctele de vedere, implicînd că propria opinie este adevărată în mod absolut. Polarizarea personală a discuțiilor creează adesea și ea un asemenea efect. Fiecare, în loc să-i asculte pe ceilalți, se gîndește la ce fel de argumente ar putea să mai aducă pentru punctul său de vedere. Rezultă de aici un fel de „dialog al surzilor".

A acorda atenție opiniilor celorlalți nu înseamnă numai a „asculta cu atenție". Aceasta este, firește, condiția elementară. Dar nu suficientă. Este necesar a face efortul de a integra în propria înțelegere ceea ce ți se pare a fi interesant în ceea ce ceilalți spun. Fă în așa fel încît și ceilalți să fie convinși că ceea ce spun ei poate fi important pentru tine și că le accepți datele și informațiile.

6. *Stimulează pe ceilalți să-și spună părerea, să aducă informații și argumente!* De multe ori, în discuțiile colective se creează o atmosferă inhibantă. Oamenii se feresc să-și spună părerea din diferite motive : să nu jignească pe alții, să nu stîrnească o atitudine negativă,

se tem a nu fi luați în seamă etc. O asemenea atitudine de inhibare afectează negativ eficiența discuțiilor colective. O bună funcționare a colectivelor de decizie este deci determinată de priceperea de a crea o atmosferă stimulativă și suportivă. Fiecare trebuie să se simtă cît mai liber în a-și exprima opiniile, să aibă sentimentul că opiniile sale vor fi receptate cu interes și în mod pozitiv, iar nu cu ostilitate sau indiferență, că ceilalți nu se vor „agăța" de orice neglijență de formulare pentru a deveni critici etc.

7. *Convinge-te că ai înțeles punctul de vedere al celuilalt!* În mod normal fiecare își înțelege cel mai bine propria sa opinie, avînd anumite dificultăți de a o înțelege pe a celuilalt. Este și normal. Comunicarea unei opinii nu reușește să transmită clar toate informațiile care au stat la baza ei. Apoi, situată într-un alt cadru de înțelegere, ea pare la început curioasă. De aceea trebuie să facem efortul conștient de a preveni o asemenea tendință. Cea mai bună soluție este ca, atunci cînd ai impresia că s-ar putea să nu fi înțeles exact, să ceri lămuriri suplimentare sau să-ți testezi propria înțelegere: „Deci, dacă am înțeles eu corect, ideea ta este că..."; „Eu aș formula așa opinia ta... Crezi că este corect, sau ai propune o altă formulare?". O asemenea tentativă de a înțelege poate ajuta pe celălalt să-și clarifice propriile sale gînduri și, totodată, exprimă interesul pentru ceea ce a comunicat.

8. *Stimulează și solicită reacțiile celorlalți în legătură cu propriile tale opinii!* Aceasta este un mijloc foarte bun de autoverificare. Uneori oamenii se feresc a face observații critice în legătură cu formularea unui punct de vedere. Dacă ești interesat în obținerea unor alte păreri pentru a te verifica, le poți solicita deschis: „După cum văd eu lucrurile acum, sînt înclinat spre următoarea opinie. Aș fi interesat să știu care sînt reacțiile voastre în legătură cu aceasta".

9. *Distinge între informațiile certe și cele probabile!* În orice discuție sînt informații certe, indiscutabile, care trebuie prezentate ca atare, dar sînt și multe informații și presupoziții care sînt doar „verosimile", care au doar o anumită probabilitate de adevăr. O asemenea distingere menține caracterul deschis al discuției.

10. *Construiește pozitiv pe opiniile emise în discuție!* Preluarea unor opinii interesante, integrarea lor într-un punct de vedere mai general, construirea în prelungirea lor reprezintă modalitatea cea mai eficace de cumulare a informațiilor în grup. Rezultatul discuțiilor va fi astfel o imagine mai clară și mai bogată a situației și, în plus, un consens mai larg. Fiecare a adus contribuții la construirea soluțiilor. Trebuie evitată situația în care fiecare pleacă de la o asemenea discuție cu sentimentul că nu a fost înțeles și acceptat, dar și cu ideea, nemărturisită poate, că nici el nu i-a înțeles pe ceilalți.

11. *Fii obiectiv în discuții!* Cea mai bună dovadă de spirit obiectiv este de a exprima deschis și rezervele față de soluția propusă de tine și, de asemenea, de a aduce argumente suplimentare în favoarea altor soluții emise. Prin aceasta subliniezi că nu există o deosebire între propuneri pe linia „a mea" și „a ta". Interesul comun este de a găsi o soluție cît mai bună. Nu este deloc important dacă ideea inițială a fost a unuia sau a altuia. Este meritul tuturor că, examinînd un număr mai mare de posibilități, au ales pe cea mai bună. Părerea emisă de tine ar fi putut fi, foarte bine, părerea mea. Dacă o găsesc interesantă, o preiau; odată emisă, devine un bun al nostru.

12. *Nu fi criticist!* Există unele persoane care au o predilecție în a căuta punctele slabe

în părerile celorlalţi, chiar dacă acestea nu au nici o legătură cu problema în discuţie sau dacă nu acestea erau punctul central afirmat. Criticismul dă respectivului senzaţia de superioritate, creînd iluzia că duce la creşterea prestigiului. Este preferabil ca atitudinea faţă de opiniile celorlalţi să fie predominant pozitivă, valorificatoare, iar nu negativistă. Caută să găseşti în opiniile celorlalţi ceea ce crezi că este interesant şi pune acest lucru în valoare. În discuţii se produce un fel de selecţie naturală a ideilor. Ceea ce este eronat nu este preluat, cumulîndu-se ideile care stîrnesc un acord mai general. De aceea este, cel mai adesea, absolut inutil să-ţi exprimi atitudinea faţă de fiecare afirmaţie.

13. *Acentuează obiectivele generale!* Nu de puţine ori, diferitele soluţii în discuţie afectează într-un fel sau altul şi pe participanţi, cu interesele lor individuale. În aceste situaţii trebuie să ne aşteptăm că, în discuţii, aceste interese vor fi prezente, într-o formă mai explicită sau mai implicită. Există două mari consecinţe ale acestei situaţii: a) dezacord ridicat; interesele diferite, uneori chiar opuse, duc la poziţii diferite, ireconciliabile; b) soluţiile acceptabile din punctul de vedere al diferitelor interese particulare pot fi însă slabe din punctul de vedere al obiectivelor generale urmărite. Este necesar de aceea a se întreţine în discuţii o puternică orientare spre obiectivele generale. Criteriul prioritar trebuie să fie eficienţa generală a muncii. Un asemenea criteriu creează o bază mai largă de consens, eliminînd surse importante de tensiuni şi conflicte. Exemplul tău personal este esenţial: dă întîi tu dovadă că te poţi desprinde de poziţia ta personală şi situa pe aceea a interesului general.

De regulă, interesele personale nu se exprimă direct în discuţii, ci distorsionează argumentele.

Sub aparenţa de obiectivitate şi de raţionalitate, o poziţie particulară este promovată. Discuţia se personalizează. O sursă importantă a implicării personale într-un punct de vedere sau altul este tocmai interesul personal. Este necesar de aceea ca acest aspect să fie tratat cu multă grijă. Dacă, de exemplu, ai senzaţia că cineva argumentează prea mult şi prea insistent pentru punctul său de vedere pentru că personal este interesat în el, recomandabil este a nu riposta, ci mai degrabă a încerca să imprimi o orientare mai puternică spre obiectivul general ca criteriu ultim al discuţiei.

14. *Nu ignora interesele personale!* Accentuarea obiectivelor generale nu trebuie să însemne o ignorare a intereselor personale. Colectivul trebuie să aibă în primul rînd grijă de creşterea eficienţei activităţii sale. Dar, totodată, el trebuie să aibă o grijă permanentă pentru a asigura fiecărui membru al său o poziţie echitabilă. Trebuie să existe certitudinea că o soluţie bună pentru organizaţia în ansamblu nu poate fi proastă pentru un membru sau altul al său. Că ea nu afectează negativ pe nici un participant. În acest sens, interesele personale nu trebuie ignorate. Ele trebuie considerate în mod raţional şi convergent cu eficienţa generală. O decizie care afectează pe oameni trebuie completată cu măsuri în ceea ce priveşte situaţia acestora. Dacă, de exemplu, este necesară o reorganizare a activităţii, trebuie avut în vedere ca fiecare să primească o funcţie în care să fie util şi care să fie totodată şi satisfăcătoare personal.

Trebuie să fim conştienţi că dacă acest aspect nu este explicit luat în consideraţie, ca o parte a preocupărilor generale ale organizaţiei, interesele personale vor apărea în mod spontan în forme neexplicite, putînd distorsiona grav procesul de luare a deciziilor, atmosfera colectivă.

15. *Fii pregătit pentru situația în care discuția colectivă nu duce la un consens general!* Există uneori ideea că dacă o discuție nu a dus la un consens general, ceva nu a fost în regulă cu ea. Aceasta este o idee falsă. Este normal ca uneori discuțiile să nu lămurească problemele într-o asemenea măsură încît toată lumea să fie de acord cu un mod de a le soluționa. Aceasta este un semn că există încă multă incertitudine, că mai este nevoie de informație suplimentară. Dar decizia nu poate fi amînată, de regulă, pînă cînd un acord general poate fi creat. Trebuie deci să ne așteptăm că este normal ca, uneori, la sfîrșitul unor discuții colective să rămînă păreri diferite.

Cum trebuie procedat într-o asemenea situație? În primul rînd trebuie considerată această situație ca fiind normală. Discuțiile și-au atins ținta. Au fost formulate, cu argumente pro și contra, mai multe soluții. Nici una nu a putut însă întruni o adeziune generală. De aceea trebuie recurs la o procedură oarecare de decizie. Cea mai bună procedură în aceste condiții este votul. Are avantaje multiple. În primul rînd, soluția care întrunește majoritatea opțiunilor are, în principiu vorbind, o șansă mai mare de a fi soluția cea mai bună. În al doilea rînd, ea este o procedură democratică ce poate crea consens. Pe lîngă faptul că cei mai mulți sînt de acord că respectiva soluție pare a fi preferabilă, toată lumea convine asupra votului ca o procedură general acceptabilă într-o asemenea situație. În sfîrșit, prin convenționalitatea ei, este conservată acceptarea caracterului incert al situației, deschiderea ei pentru viitoare corecturi.

Regula conform căreia minoritatea se supune majorității este foarte eficientă. Este necesar însă ca anumite reguli suplimentare să fie avute în vedere. Toate aceste reguli au un numitor comun: nu trebuie personalizată si-

tuația de votare. Majoritatea nu trebuie să prezinte situația ca o victorie personală a ei: „noi am cîștigat", „noi am avut dreptate". În fapt este un cîștig al tuturor. S-a convenit asupra unei soluții. Și nu este necesar deloc ca această soluție să fie, totodată, în mod real cea mai bună. Nici minoritatea nu trebuie să se implice personal, considerînd votul ca o înfrîngere. Adoptarea unei asemenea atitudini partizane ar putea fi dezastruoasă. Ea poate fi sursa unor tensiuni de durată, care ar afecta eficiența activității colective. Minoritatea ar căuta să adune probe pentru a demonstra că de fapt a avut dreptate. Majoritatea ar putea să încerce să se apere aducînd noi argumente. Atitudini de tipul „vezi, noi am avut pînă la urmă dreptate!" trebuie excluse. Se întîmplă uneori și cazuri în care minoritatea, conștient sau nu, „sabotează" realizarea deciziei luate, pentru a demonstra că nu este bună.

Votul nu trebuie considerat ca o bătălie, ci ca o procedură provizorie. El implică obligația tuturor de a acționa cu energie în sensul deciziilor luate, dar totodată trebuie să fie un indice general acceptat al caracterului deschis, revizuibil al acestor decizii. Noi informații pot face necesară reconsiderarea. O asemenea atitudine deschisă trebuie să fie caracteristică în mod egal atît minorității, cît și majorității.

Trebuie accentuat faptul că lipsa de consens la sfîrșitul unei discuții nu este un fenomen negativ, dar poate fi dacă nu adoptăm o atitudine corectă. Nimeni nu trebuie să se jeneze a declara: „Sînt de acord să adoptăm această soluție întrucît majoritatea consideră că este bună, deși eu am rezerve". O asemenea atitudine este un indicator pozitiv al faptului că situația are un caracter deschis și este în interesul comun să fim atenți dacă nu cumva pe parcurs trebuie făcute modificări. Nefiind

personal, dezacordul este o manifestare de realism în analiza problemelor.

16. *Nu insista excesiv în argumentația ta!* Chiar atunci cînd ești convins că ai dreptate, argumentează doar atît cît consideri necesar a transmite clar și corect poziția ta. Așteaptă-te că nu întotdeauna vei putea convinge, depășind rezervele celorlalți. Repetarea argumentelor și insistența excesivă nu fac decît să obosească, să supere, fiind o formă de presiune, iar nu un instrument de convingere. A respecta părerea celuilalt înseamnă totodată a accepta posibilitatea ca argumentele tale să nu fie suficient de convingătoare pentru el. Acordă-i deci în mod explicit posibilitatea de a rămîne la părerea sa.

17. *Nu monopoliza discuțiile!* Lasă pe toți să-și spună cuvîntul. Stimulează chiar participarea activă a tuturor. Este preferabil ca în timpul limitat al unei discuții colective să existe o imagine generală a opiniilor tuturor, chiar într-o formă mai schițată, decît a unei singure opinii expuse pe larg, amănunțit. Nu trebuie să încerci să fii o vedetă a discuțiilor. O asemenea atitudine inhibă pe cei mai timizi, polarizează discuțiile în jurul punctului tău de vedere. De regulă, o asemenea situație creează o profundă insatisfacție celor mai mulți dintre participanți și sentimentul ineficienței. Se știe că nu este deloc obligatoriu ca cel care vorbește mai mult să aibă și dreptate. A-i respecta pe ceilalți înseamnă a le da șansa egală cu a ta de a-și exprima opiniile.

18. *Evită disputele personale!* Se întîmplă uneori ca asupra discuțiilor să se proiecteze relațiile de ordin personal (de amiciție sau de neînțelegere). X, de exemplu, nu îl agreează pe Y. Aceasta este explicația pentru care de cîte ori Y vine cu o opinie, X îi sicîie cu tot felul de obiecții. Sau: V este prieten cu U. El se simte de aceea obligat să susțină, în virtutea prieteniei, opiniile acestuia din urmă. O asemenea proiecție personală constituie o frînă pentru discuțiile colective. Sesizate de ceilalți, aceste proiecții primesc contrarăspunsuri: reacții de apărare și contraatac sau de susținere reciprocă. Sînt declanșate cercuri vicioase care duc la conflicte, la spargerea colectivului, la formarea de grupulețe, la blocarea deciziilor.

Chiar cînd sesizezi din partea altora asemenea proiecții, evită angajările personale. Principiul vechi „ochi pentru ochi, dinte pentru dinte" este cel mai neînțelept. El duce la viciierea atmosferei, la amplificarea angajării personale conflictuale. Preferabil este a evita riposta și a încerca să canalizezi discuțiile într-o perspectivă obiectivă, orientată de obiectivele generale.

*
* *

De *șeful* unui colectiv depinde într-o măsură decisivă calitatea activității întregului colectiv. Comportamentul său afectează în măsura cea mai mare orientarea activității comune. Cîteva *norme*, acum, speciale pentru acesta:

19. *Pune în discuție problemele esențiale ale muncii!* Dacă în discuție sînt puse numai probleme marginale, mai puțin importante, în timp ce problemele importante sînt decise doar de către șef, un sentiment de frustrare, de inutilitate a participării se instalează. Dezinteresul și pasivitatea sînt cel mai adesea rezultatul unei asemenea atitudini. O participare activă nu poate fi obținută decît atunci cînd în discuția colectivă sînt puse toate problemele importante ale muncii, care sînt, desigur, la nivelul de competență a respectivului colectiv.

20. *Nu căuta să influențezi opinia celorlalți folosind poziția ta ierarhică!* Un șef trebuie

în mod special să fie atent la comportamentul său în cadrul unei discuţii colective, deoarece uneori chiar fără să vrea o poate influenţa nu prin argumentele sale, ci prin poziţia sa ierarhică. A spune de la începutul discuţiilor clar şi răspicat : „Părerea mea în această chestiune este...", are semnificaţia unei presiuni puternice. Cu atît mai mult dacă el adaugă : „Există obiecţii în legătură cu această părere ?". De asemenea, a expune ultimul părerea pare că aceasta este un fel de concluzie obligatorie a discuţiilor, de care trebuie să se ţină seama. Dacă vorbeşti prea mult, în raport cu ceilalţi, este şi aceasta un semn de presiune. Cu atît mai mult insistenţa în argumentarea propriei poziţii.

Încearcă să te integrezi în discuţii cu drepturi egale, subliniind caracterul deschis al opiniilor tale, relativitatea lor, receptivitatea faţă de opiniile celorlalţi. Este recomandabil să accentuezi existenţa mai multor soluţii, argumentele pro şi contra pentru fiecare dintre ele. Cea mai eficace formă de organizare este aceea de a încerca să elaborezi o listă cu soluţii posibile. Nu este nevoie a sublinia „proprietatea asupra lor". Aici nu există drepturi de autor. În acest fel se obţine o mai mare dezangajare personală.

21. *Fii un animator al discuţiilor colective !* Sînt unii şefi care transformă discuţia colectivă într-un lung monolog sau un dialog al său cu colectivul. O reală dezbatere colectivă este aceea în care toţi participă, cu „drepturi egale". Rolul tău este mai mult acela de *animator* al acestor discuţii şi de organizator al lor. Trebuie să stimulezi o participare cît mai largă, un schimb liber de idei şi opinii, să fii un catalizator al consensului. Prima ta responsabilitate trebuie să fie *calitatea muncii colective*. Dacă ştii să asiguri eficienţa muncii colective, deciziile luate vor fi bune. În calitate de animator, ai posibilităţi largi de a orienta discuţia în spiritul obiectivelor generale, de a o menţine în limitele principialităţii şi obiectivităţii, de a elimina tensiunile.

22. *Nu încuraja acordul de complezenţă !* Cînd consensul este ridicat în jurul părerilor tale şi acest lucru se repetă cam des de la un timp, aceasta trebuie să fie pentru tine un semnal de alarmă. Ceva nu este în regulă cu atmosfera din colectivul tău. Şi probabil comportamentul tău a creat această situaţie. În mod normal, există diversitate de opinii, consensul este mereu doar parţial realizat. Este deci un semn că ai creat o tendinţă spre conformism.

Nu insista în a răspunde la obiecţiile care se aduc punctului tău de vedere. Aceasta, dacă depăşeşte o anumită limită, inhibă opiniile, generează conformism.

23. *Şi, în sfîrşit, să nu-ţi pierzi niciodată umorul !* Umorul este cel mai bun mijloc de relaxare a atmosferei, un semn de detaşare personală şi de relativism metodic, lipsă de angajare rigidă. El este unul dintre semnele cele mai sigure ale democraţiei şi ale egalităţii.